

BRUNO FILIPE CASTRO FRANCISCO

ESTUDO DE CASO

ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO
DE CLASSES DE ESCOLAS DE SUCESSO

MONTE DE CAPARICA

2008

BRUNO FILIPE CASTRO FRANCISCO

ESTUDO DE CASO

ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DE CLASSES DE ESCOLAS DE SUCESSO

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Ensino da Matemática
pela Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia,
sob orientação do Professor Doutor José Manuel Matos.

MONTE DE CAPARICA

2008

A quem se interesse ^_^

Agradecimentos

Não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que este estudo de caso se realizasse.

Aos Professores Doutores José Manuel Matos e António Manuel Dias Domingos pelo contributo fornecido, quer na forma de aconselhamento e sugestões quer pela disponibilidade demonstrada, contributo este essencial para que este estudo se realizasse.

Aos meus colegas, cujos estudos e dedicação demonstrada foram sem duvida fontes de inspiração e apoio para este estudo.

Aos restantes membros da UIED, cuja disponibilidade demonstrada e trabalho realizado foi sem duvida essencial e fundamental para este estudo.

Ao Presidente do Conselho Executivo, Presidente do Conselho Pedagógico e restantes professores da escola visitada, cuja amabilidade, simpatia e disponibilidade tornaram este estudo possível.

Às minhas fontes de inspiração.

Sumário

Este estudo de caso (de forma a dar o seu contributo para o projecto a que pertence, denominado “Identificação e Caracterização de Classes de Escolas de Sucesso”) propõe-se a caracterizar uma escola de sucesso segundo três dimensões centrais, o seu contexto externo e interno, o seu sistema de organização e gestão escolar e a sua cultura de escola. É indispensável mencionar que no âmbito do projecto a definição “escola de sucesso” é uma definição operacional, cujos principais indicadores passam essencialmente pelas notas internas e externas dos alunos de décimo segundo ano ao longo dos últimos seis anos lectivos nos diversos exames nacionais.

Devido à natureza deste estudo, a metodologia usada é essencialmente de índole qualitativa, metodologia esta operacionalizada sobretudo através de entrevistas semi-estruturadas realizadas a membros da comunidade escolar, mas também na análise documental e recolha de informação ao longo das visitas realizadas à escola.

Graças à peculiaridade das relações entre a escola, as suas origens e os membros da sua comunidade, as conclusões deste estudo assentam em grande parte em duas das três dimensões analisadas, o contexto interno e externo da escola e a sua cultura de escola, sendo o contributo desta última fortemente apoiada pela literatura analisada.

Palavras Chave: Sucesso, Escola de Sucesso, Cultura de Escola.

Abstract

This case study (so that it gives his contribution to the project that he is part of, called “Identification and Characterisation of Successful School Classes”) presents has his self objective to characterise a *successful school*, based on three basic dimensions, the school external and internal context, the management and organizational system, and the school culture. It’s equally indispensable to make a mention that the project definition of a “successful school”, is a operational definition, who main indicators are based on the internal and external evaluation results of the twelve grade students and respective national exams on all classes on the past six school years.

Due to the nature of this study, the methodology used is in its basic nature qualitative, this methodology can be seen on the semi-structured interviews done to the members of the school community, but also on the nature of information taken during the documental analyses and also during the visits realised to the school.

Because of the special and curious relationships between the school, the school rots and the members of community, the conclusions of this study are mostly centered on two of the three original dimensions, the school external and internal context and the school culture, being the last one strongly supported by the analyzed literature.

Key words: Success, Successful School, School Culture.

Índice de Matérias

Agradecimentos	3
Sumário	4
Abstract	5
Índice de Matérias.....	6
Índice de Quadros	9
Nota Prévia	10
Capítulo I ∞ Dia -2 (Descrição do Estudo).....	11
Introdução.....	11
Problema	12
Definição de Escola de Sucesso.....	12
Objectivos	13
Objectivos gerais.....	13
Objectivos específicos.....	13
Fases do Projecto	13
Fase 1.1 - Selecção das escolas de sucesso.....	14
Fase 1.2 - Construção de instrumentos de recolha de dados.....	14
Fase 1.3 - Apresentação do projecto às escolas seleccionadas	14
Fase 2.1 - Estudo Quantitativo.....	14
Fase 2.2 - Estudo Qualitativo/Estudo de Caso Múltiplo	15
Metodologia do Estudo de Caso	15
Seleção da(s) escola(s)	15
Fontes de Informação	16
Procedimentos, técnicas e instrumentos de recolha de informação	16
Dimensões de Investigação.....	16
Caracterizar o contexto externo e interno	17
Caracterizar a organização e gestão escolar	18
Caracterizar a cultura de cada escola	18
Limitações	19
Capítulo II ∞ Dia -1 (Enquadramento Teórico)	21
Introdução.....	21
Indicadores/Modelos	21
Cultura de Escola.....	24
Indicadores/Modelos + Cultura de Escola	27

Capítulo III ∞ Dia 0 (Descrição da Escola)	29
Introdução	29
Caracterização do Meio	29
Localização	29
Caracterização Demográfica	29
Caracterização Sócio – Económica.....	30
O Ensino	31
Caracterização da Escola	33
Aspectos Físicos	33
Aspectos Humanos	34
Capítulo IV ∞ Dia 1, 2 e 3 (Visitas Realizadas à Escola).....	35
Introdução.....	35
Caracterizar o contexto externo e interno.....	35
Contexto externo	35
Características físicas	36
Populações	38
Percurso dos alunos e resultados de aprendizagem	39
Caracterizar a organização e gestão escolar	40
Organização e gestão	40
Gestão e implementação do currículo.....	41
Gestão da aprendizagem	41
Caracterizar a cultura de cada escola	42
Cultura de escola.....	42
Cultura de escola e sucesso	44
Capítulo V ∞ Dia D (Conclusões).....	46
Introdução.....	46
História	46
Comunidade Envolvente	47
Estruturas físicas da Escola	48
Cultura de Escola.....	49
Corpo Administrativo	50
Corpo Docente	51
Corpo Estudantil.....	51
Relações Interpessoais.....	52
Conclusão	53

Referências.....	55
Anexos.....	56
Anexo 1 - Guião de Entrevista Presidente do Conselho Executivo	57
Anexo 2 - Guião de entrevista a professores	60
Anexo 3 - Guião de entrevista Professores Coordenadores de Departamento ou Representantes de Disciplina	62

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Questões gerais e específicas relativas ao contexto externo e interno da escola	17
Quadro 1.2 - Questões gerais e específicas relativas à organização e gestão escolar.....	18
Quadro 1.3 - Questões gerais e específicas relativas à cultura de cada escola	18
Quadro 2.1 - Situação do ensino regular segundo a Carta Educativa	31

Nota Prévia

Desde já é importante realçar que este estudo de caso se encontra estruturado como um diário, ou seja segundo uma organização cronológica de dias, contudo existem quatro “tipos de numeração” para os dias, cada um dos quatro tipos de dias remonta para momentos distintos do processo de estudo da escola em causa.

Os dias -2, -1 (Capítulos I e II respectivamente) englobam todo o processo pré-selecção da escola, ou seja a descrição do projecto, definições de conceitos, processo de selecção das escolas, referencias a outros estudos semelhantes ou de alguma forma relevantes para este estudo de caso, que culmina na selecção da escola a visitar.

O dia 0 (Capítulo III) inclui os dados e informação relevante para o estudo de caso que podem ser recolhidos *a priori*, ou seja antes de qualquer deslocação à escola, mas já com o conhecimento da escola a visitar.

Sendo que as três visitas realizadas à escola e toda a informação recolhida nesses dias se encontra descrita nos dias 1, 2 e 3 (Capítulo IV).

Por último, o Dia D (Capítulo V) será o culminar do estudo de caso onde serão confrontados todas as anteriores conclusões e informações recolhidas ao longo dos vários dias, numa tentativa de formular as conclusões deste estudo de caso.

Capítulo I ∞ Dia -2 (Descrição do Estudo)

Introdução

De forma a facultar uma visão mais ampla e simultaneamente mais detalhada deste estudo de caso, ao longo deste capítulo será realizada a descrição não só do estudo de caso mas igualmente do projecto de qual ele faz parte.

Este estudo de caso encontra-se englobado num projecto de investigação muito mais extenso e abrangente, estudo este nomeado “Identificação e Caracterização de Classes de Escolas de Sucesso”, projecto este sediado no UIED (Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento) centro de investigação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, sob a coordenação do Professor Doutor José Manuel Matos, e da equipa fazem parte os Professores Doutores António Domingos e Mariana Alves, a Mestre Carla Martinho Martins, e os Drs. Lina Vicente, Isabel Beatriz, Bruno Francisco, Hélder Moura, José Carlos Calado, Maria do Rosário Lóia, Pedro Carvalho e Sofia Calado. O projecto conta ainda com a colaboração dos bolseiros Inês Seco e Pedro Pereira.

Este projecto assenta de forma geral na problemática do sucesso escolar, sendo que de forma mais específica podemos afirmar que se enquadra na linha de investigação sobre os factores que estão associados à eficácia e qualidade escolar.

Até recentemente a linha de investigação predominante centrava-se no insucesso escolar e as suas causas. Dos estudos realizados sob a alçada deste tema foram muitas as recomendações retiradas para a escola sobre que factores as escolas devem estar atentas, para assim prevenir ou combater o insucesso escolar, contudo alguns dos principais factores são de tal forma exteriores à escola, que esta pouca influencia têm sobre eles. Actualmente a linha de investigação predominante centra-se agora no sucesso escolar, sendo desde já importante recordar que sucesso não pode ser visto como única e exclusivamente a inexistência de insucesso, assim a determinação de factores de sucesso fornece às escolas um novo conjunto de ferramentas potenciadores de sucesso, o que complementa as ferramentas anteriormente à disposição das escolas que se centravam na prevenção do insucesso escolar.

Em 2001 os media revelaram o denominado *Ranking das Escolas*, *Ranking* este onde as escolas se encontravam ordenadas pela média obtida nos diversos exames nacionais, tal acto veio a desencadear uma nova corrente de investigação, pois de imediato surgiram por parte da sociedade em geral, questões referentes ao porquê de certas escolas apresentam melhores médias que outras, e principalmente o que essas escolas no topo do *Ranking* tem de diferentes das escolas no final do *Ranking*. Em resposta, a sociedade rotulou de imediato as escolas no topo do ranking como escolas de sucesso e as escolas no final de *Ranking* como escolas de insucesso, mas também de imediato as equipas de investigação se questionaram sobre a validade da lista, a sua veracidade e eficácia em ordenar as escolas pelo seu “suposto” sucesso.

Problema

Os investigadores em geral de imediato se aperceberam que muitas das escolas no topo do *Ranking* pura e simplesmente não apresentavam muitos dos anteriores factores de insucesso, ou então por se tratar de escolas pequenas ou porque haviam realizado poucos exames, a sua posição na lista havia sido inflacionada, mas após uma mais cuidada observação das escolas e as suas posições no *Ranking* as equipas de investigação constataram que algumas escolas que apresentavam características de insucesso estavam em posições altas das listas, e outras por oposição que não apresentavam características de insucesso encontravam-se no final da lista. E é exactamente neste ponto que esta investigação se enquadra, se fosse possível desenvolver uma lista verídica e “mais ou menos” precisa da ordenação das escolas pelo seu sucesso, quais as características destas “escolas de sucesso”, e quais os factores organizacionais e de funcionamento de promoção de sucesso comuns a estas escolas.

Definição de Escola de Sucesso

Desde logo um dos óbvios desafios deste projecto é o de definir uma forma simples e objectiva de seleccionar/classificar uma escola como sendo ou não uma escola de sucesso.

Perante a informação disponível ao projecto e a necessidade de uma forma simples e abrangente de seleccionar as escolas a nível nacional, foram tomados como indicadores as médias de classificações internas finais (CIF) e de classificações em exame (CE), obtidas

pelos alunos de 12º ano, nos últimos seis anos. Assim, considera-se que uma *escola sucesso* é aquela que apresenta, para além de melhor classificação em exame (CE), uma menor diferença entre estas e a classificações internas finais (DIF).

Objectivos

De forma simples poderíamos afirmar que o objectivo deste projecto (e estudo de caso) seria o determinar factores organizacionais e de funcionamento de promoção de sucesso, contudo este objectivo é deveras simplista e redutor, podemos assim definir os seguintes objectivos gerais e específicos.

Objectivos gerais

- Identificar escolas de sucesso.
- Caracterizar as escolas de sucesso, identificando factores organizacionais e de funcionamento comuns.
- Compreender, em profundidade, alguns factores de promoção do sucesso.

Objectivos específicos

- Caracterizar o contexto externo e interno.
- Caracterizar o sistema de organização e gestão escolar, observando, em particular os modos de recolha e tratamento sistemático de informação.
- Caracterizar a cultura de cada escola.
- Segmentar as escolas procurando identificar *Classes de Sucesso* e os factores que melhor discriminam entre estas classes.

Fases do Projecto

A amplitude deste projecto implica que este se encontre repartido em diversas fases. A primeira envolve a selecção das *escolas de sucesso*, a construção de instrumentos de recolha de dados e a apresentação do projecto às escolas seleccionadas. Sendo que a segunda fase do projecto conterà duas vertentes, que decorrerão em simultâneo. Uma delas será um estudo quantitativo que será acompanhado por um outro qualitativo.

Contudo devido à complexidade de certas fases, estas encontram-se igualmente decompostas em diversas fases. Podemos assim organizar a metodologia do projecto nas seguintes fases:

Fase 1.1 - Selecção das escolas de sucesso

Fase 1.1.1 - De forma a seleccionar as escolas de sucesso Identificar as escolas por distrito/NUT, em ambos os sub-sistemas, público e privado, que se encontram consistentemente acima do percentil 95 nas classificações em exame (CE) dos últimos seis anos.

Fase 1.1.2 - Para as escolas anteriormente identificadas, calcular a diferença ($DIF = CIF - CE$) entre a classificação interna final (CIF) e a classificação em exame (CE) e escolhem-se aquelas cuja diferença seja mínima.

Fase 1.2 - Construção de instrumentos de recolha de dados

A construção de instrumentos de recolha de dados (elaboração de questionários, de guiões de entrevista e de uma ficha de caracterização do contexto externo e interno da escola, em particular) e teste dos mesmos instrumentos.

Fase 1.3 - Apresentação do projecto às escolas seleccionadas

Apresentação do projecto às escolas seleccionadas em cada distrito/NUT e elaboração de protocolos com as mesmas.

Fase 2.1 - Estudo Quantitativo

Fase 2.1.1 - Recolha de inquéritos a responsáveis e a representantes dos vários intervenientes na escola. Esta etapa será efectuada on-line sempre que possível.

Fase 2.1.2 - Após recepção dos inquéritos, estes serão sujeitos a codificação e edição dos dados neles contidos, constituindo-se as bases de dados para análise.

Fase 2.1.3 - Finalmente, a análise dos dados disponíveis deverá permitir segmentar as organizações no projecto e discriminar algumas classes de sucesso mediante funções discriminantes específicas. Neste procedimento de segmentação procurar-se-á ter em conta a estrutura hierárquica da informação (que pode ser referida ao distrito/NUT ou à escola, por exemplo).

Fase 2.2 - Estudo Qualitativo/Estudo de Caso Múltiplo

O estudo qualitativo assentará na realização de estudos de caso.

Fase 2.2.1 - Análise de discrepâncias ou coincidências que se destaquem na primeira fase da metodologia.

Fase 2.2.2 - Realização de entrevistas a responsáveis e a representantes dos vários intervenientes na escola.

Metodologia do Estudo de Caso

Seleção da(s) escola(s)

De forma a podermos estudar quais os factores de promoção de sucesso e assim caracterizar as escolas de sucesso, foram seleccionadas as escolas que respeitam a definição de *escola de sucesso* anteriormente definida.

Assim, considera-se que uma escola sucesso é aquela que apresenta, para além de melhor classificação em exame (CE), uma menor diferença entre estas e a classificações internas finais (DIF).

Fontes de Informação

De forma a conseguir determinar possíveis factores de promoção de sucesso, optou-se por utilizar o maior número possível de fontes de informação, quer de origem documental quer humana.

- Os documentos consultados foram o Projecto Educativo de Escola, Projecto Curricular de Escola, o Plano Anual de Actividades e o Regulamento Interno.
- Relativamente às fontes humanas foram estas: o presidente do conselho executivo, coordenadores de departamento e professores.
- Foram ainda consultados os questionários aplicados na escola, questionários estes dirigidos ao presidente do conselho executivo, coordenadores de departamentos, professores e representante da Associação de Pais.

Procedimentos, técnicas e instrumentos de recolha de informação

Para a recolha de informação foram elaborados e utilizados instrumentos especificamente desenvolvidos para a recolha de informação das fontes seleccionadas. Assim foram elaborados guiões de entrevistas (que se encontram em anexo) a serem utilizados aquando das entrevistas ao presidente do conselho executivo, coordenadores de departamentos, professores e representante da Associação de Pais.

Dimensões de Investigação

Os estudos de caso serão orientados para a caracterização de cada uma das escolas seleccionadas segundo as seguintes dimensões de investigação:

- Caracterizar o contexto externo e interno.
- Caracterizar o sistema de organização e gestão escolar, observando, em particular os modos de recolha e tratamento sistemático de informação.
- Caracterizar a cultura de cada escola.

Contudo para que possamos caracterizar eficazmente a escola a visitar segundo cada uma destas dimensões, é necessário decompor cada uma destas dimensões num conjunto de questões, questões estas que tentaremos responder com a realização das diversas entrevistas a elementos cruciais da escola a visitar.

Caracterizar o contexto externo e interno**Quadro 1.1 - Questões gerais e específicas relativas ao contexto externo e interno da escola**

Dimensões	Questões gerais	Questões específicas
Contexto externo	Quais as características sociais envolventes da escola?	Qual o nível de desenvolvimento social do concelho/freguesia/bairro fiscal em que se situa a escola? Qual o nível sócio-cultural (escolaridade, profissão dos pais) das famílias dos alunos?
Características físicas	Quais as características físicas da escola, de que recursos dispõe?	Quais os recursos — instalações, equipamentos — disponíveis na escola? Quais os necessários?
Populações	Quais as características das populações docente e discente da escola?	Como se caracteriza o corpo docente da escola quanto a habilitações académicas, situação profissional, estabilidade na escola? Como se caracteriza o corpo discente?
Percurso dos alunos e resultados de aprendizagem	Qual é o desempenho dos alunos da escola? Quais as áreas de aprendizagem críticas? Quais as áreas que evidenciam maior eficácia?	Qual a idade média dos alunos do secundário? Que relação entre o número de alunos entrados (no 10º ano) e aprovados (no final do 12º ano)? Quantos alunos internos foram avaliados? Quantos alunos externos eram internos? E em que área? Quais as áreas onde se verifica maior abandono?

Caracterizar a organização e gestão escolar

Quadro 1.2 - Questões gerais e específicas relativas à organização e gestão escolar

Dimensões	Questões gerais	Questões específicas
Organização e gestão	Quais as prioridades da escola? Quais as práticas de tomada de decisão, trabalho cooperativo e gestão mais comuns?	Que distribuição/afectação de recursos é feita para garantir o sucesso dos alunos (professores, horários, equipamentos)? Qual a política de admissão de alunos? Qual a política de selecção dos alunos? Quais as prioridades estabelecidas nos documentos orientadores da escola, tendo em conta os alunos e os docentes? Quais os critérios de sucesso? As metas estabelecidas pela escola foram alcançadas? Como se processa a tomada de decisão acerca das diferentes áreas de intervenção da escola? Imposição de decisões ou decisão colegial? Quem participa na tomada de decisão? Em que áreas?
Gestão e implementação do currículo	Quais as políticas e estratégias de implementação do currículo características da escola? Qual o papel dos diferentes actores?	A que níveis são tomadas decisões acerca da gestão e da implementação do currículo? Que prioridades para pontos fracos? Que estratégias são implementadas a nível grupal
Gestão da aprendizagem		Quais as metas de sucesso estabelecidas pela escola? Que áreas são prioritárias? Quem participa na tomada de decisão quanto às metas estabelecidas? Quais os resultados alcançados? A escola é igualmente eficaz para todos os grupos de alunos? Quais as áreas críticas no que respeita ao sucesso escolar dos alunos? São calculados indicadores de sucesso? Como se “explicam” os resultados?

Caracterizar a cultura de cada escola

Quadro 1.3 - Questões gerais e específicas relativas à cultura de cada escola

Dimensões	Questões gerais	Questões específicas
Cultura de escola	O que caracteriza a cultura da escola?	Que práticas e áreas da colaboração são desenvolvidas na escola? Qual a política de formação existente na escola? Que práticas da auto-avaliação são desenvolvidas?
Cultura de escola e sucesso	A escola tem uma cultura de melhoria?	Que tipo de medidas foram tomadas para melhorar o desempenho dos alunos?

Limitações

Uma escola pode em certa medida ser comparada a uma entidade viva, na medida em que a escola depende dos seus diversos elementos para subsistir, sendo os seus elementos entidades vivas que pensam, respiram e especialmente têm a capacidade de mudar e evoluir, estas mesmas características podem assim ser transpostas para a escola (quando vista como uma entidade). Esta capacidade pode sem duvida ser encarada numa perspectiva positiva, na medida em que permite que a escola evolua ao longo da sua vida, mas quando a escola é vista como objecto de análise, torna-se difícil caracterizar de forma objectiva e exacta uma entidade que evolui tão rapidamente como os seus elementos. Se esta capacidade pode de imediato ser vista como uma das suas características, pode desde logo dificultar a análise das restantes características ou modifica-las ao longo do tempo. Logo este estudo de caso e a sua aplicabilidade a curto, médio ou longo prazo, está desde logo incontestavelmente ligada à evolução (ou não) da escola em questão.

As restantes limitações estão ligadas às diversas opções metodológicas tomadas, a opção por uma metodologia de índole qualitativo acarreta de imediato diversas limitações, em primeiro lugar as três deslocações à escola e as cinco entrevistas realizadas podem ser apontadas por si só como uma limitação, já que o número de visitas a realizar de forma a analisar efectivamente uma escola é desde logo altamente discutível, mas três visitas estará certamente longe do número necessário para uma análise profunda, podendo obviamente o mesmo argumento ser apresentado relativamente ao número de entrevistas a realizar, contudo estas opções foram tomadas ao nível do projecto e não ao nível do estudo de caso.

Outra limitação está desde logo associado ao simples facto de existirem visitas à escola, temos assim a entrada de um “elemento estranho” na comunidade, o que desde logo pode em certa medida influenciar o comportamento dos diversos elementos da comunidade.

Se desde logo existe um prévio conhecimento das limitações já mencionadas, permitindo assim a tomada de decisões para atenuar os seus efeitos, resta ainda mencionar o facto de ser depositado no investigador todo o processo de recolha de informação, que é na sua essência descritiva, a análise dessa mesma informação, cuja natureza descritiva em muito dificulta, sendo ainda esperado por parte do investigador uma análise não estritamente baseada apenas na primeira camada de informação mas igualmente na segunda, ou seja, se as respostas recolhidas durante as entrevistas são sem dúvida uma fonte de informação primordial, as

razões dessas mesmas respostas são igualmente uma fonte de informação valiosa. Porém é necessário compreender que a limitação não está relacionada com todo este processo de recolha e análise de informação, mas sim com o facto de que esta recolha e análise é um processo individual e pessoal, este facto não é ainda contudo uma limitação, mas o facto de que dois investigadores perante os mesmos dados possam retirar conclusões diferentes, é desde logo merecedor de menção.

Capítulo II ∞ Dia -1 (Enquadramento Teórico)

Introdução

É evidentemente de vital importância o conhecimento dos diversos trabalhos/investigações/estudos existentes, quer a nível nacional quer internacional, sobre a problemática deste projecto, já que tal informação permite-nos ter para além de um ponto de partida, um conjunto de características, indicadores, metodologias e conclusões que sem qualquer sombra de dúvida contribuíram para enriquecer este projecto, e obviamente este estudo de caso.

Desde logo é necessário criar uma clara divisão entre estudos/investigações cujo objectivo principal passaria pela identificação de factores promotores de sucesso, que muitas vezes culminam (ou era esse um dos seus objectivos) num conjunto de normas, directrizes, conselhos ou factores que podem ser facultados às escolas em geral, para estas os adoptem/apliquem, de artigos que por sua vez se limitam a descrever situações que são demonstrativas da existência destes factores, pois não são mais que relatos de experiências que culminaram numa observável promoção do sucesso, mas que devido à sua especificidade e particularidade, são de pouca utilidade para as escolas em geral, pois a escola necessitaria de se encontrar na exacta mesma situação da escola em questão, e tal facto é deveras raro.

Relativamente aos estudos/investigações que debruçam sobre a problemática do sucesso escolar, estes podem organizar-se em três grandes grupos, “Cultura de Escola”, “Indicadores/Modelos” e temos um terceiro grupo que tenta activamente combinar os dois.

Indicadores/Modelos

O facto de que actualmente estar a ser delegado às escolas uma maior autonomia, poder e independência relativamente às políticas a adoptar e decisões que estas podem tomar, teve como consequência que as escolas começassem a ser vistas de uma forma geral como “organizações” ou até mesmo como “empresas”, este facto permitiu que a nível internacional se tentasse adaptar o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) e também o espírito do Total Quality Management (TQM) às escolas numa tentativa de promover a “excelência”, já que “This well-known model had already been widely used for

achieving excellence by businesses, other leading organizations, government agencies and national quality award programs throughout Europe, including Portugal”¹ (Saraiva *et al.*, 2003, pag. 47).

Relativamente ao Modelo de Excelência da EFQM este assenta nos seguintes Conceitos Fundamentais:

Results Orientation - Excellence is achieving results that delight all the organisation's stakeholders.

Customer Focus - Excellence is creating sustainable customer value.

Leadership and Constancy of Purpose - Excellence is visionary and inspirational leadership, coupled with constancy of purpose.

Management by Processes and Facts - Excellence is managing the organisation through a set of interdependent and interrelated systems, processes and facts.

People Development and Involvement - Excellence is maximising the contribution of employees through their development and involvement.

Continuous Learning, Innovation and Improvement - Excellence is challenging the status quo and effecting change by utilising learning to create innovation and improvement opportunities.

Partnership Development - Excellence is developing and maintaining value-adding partnerships.

Corporate Social Responsibility - Excellence is exceeding the minimum regulatory framework in which the organisation operates and to strive to understand and respond to the expectations of their stakeholders in society.

¹ Tradução simples: “Este modelo já conhecido foi já amplamente utilizado para alcançar a excelência por empresas, outras organizações de vanguarda, agências governamentais e programas nacionais de concessão de qualidade pela Europa, incluindo Portugal” (Saraiva *et al.*, 2003, pag. 47).

Relativamente ao Total Quality Management (TQM) este encontra-se definido pela International Organization for Standardization (ISO) como:

TQM is a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society.

Ou seja os presidentes/directores das escolas são assim “convidados” a olharem a escola como uma empresa, e a si mesmos como o presidente desta, devendo assim liderar, organizar, motivar, envolver, desenvolver parcerias e delegar tarefas aos restantes membros da comunidade escolar (interiores e exteriores), de forma a retirar o maior potencial destes. Contudo todo este processo deverá sempre ter como objectivo alcançar bons resultados e atingir as expectativas criadas pela comunidade relativamente a esses mesmos resultados. Porém outra constante em todo este processo deverá ser a avaliação dos resultados obtidos, não devendo esta avaliação ser delegada para último lugar, mas sim uma parte integrante e constante de todo o processo (o “espírito” do TQM), ou seja uma constante auto-avaliação ao longo de todo o processo. De facto este processo de constante auto-avaliação é de tal forma importante que muita da literatura analisada se dedica exactamente a este processo, na medida em que desenvolvem ferramentas específicas para esta tarefa. Por exemplo, em Singapura foi utilizado o School Excellence Model (SEM), que se trata de uma adaptação de vários modelos de excelência aplicados a empresas e organizações, nomeadamente do modelo de excelência da EFQM. Todavia este projecto apresentava como objectivo “facultar às escolas um meio de objectivamente analisar e medir os pontos fortes e áreas passíveis de serem melhoradas” (Tee, 2003, pag. 28). Temos ainda estudos que pretendem ser complementos a este processo de auto-avaliação fornecendo por exemplo, indicadores de inclusão, cujo objectivo é o de facultar “descrições operacionais daquilo que esperaríamos encontrar numa escola empenhada na implementação de modos de trabalhar orientados por princípios de inclusão” (CSIE, pag. 10). Temos também por Macbeath (1999) um conjunto de indicadores relativos ao *School Climate* (Clima de Escola) e *Relationships* (Relações Interpessoais), ou os onze factores para uma “escola eficaz” de Sammons (Sammons, 1995, pag. 9). Ou seja as escolas têm hoje à sua disposição um conjunto de ferramentas testadas e prontas a serem aplicadas, podendo estas ferramentas destinarem-se a promover o sucesso, ou por vezes a fornecer às escolas meios de recolher informação sobre tópicos específicos, podendo esta informação ser posteriormente utilizada em conjunto com outras ferramentas de forma a torna-las mais eficazes, ou a

fornecer às escolas informação sobre que ferramentas aplicar/desenvolver numa fase posterior.

Mas será condição necessária a uma escola que se proponha a atingir sucesso (ou excelência) para além de aplicar modelos de excelência, a constante observação de todo este conjunto de indicadores? Tal como referido por Tee (2003) "Excellence is an elusive concept and can depend upon a diverse set of competencies and values"² (Tee, 2003, pag. 27), e o facto de que muitas das escolas que até à data aplicaram métodos de excelência e não conseguiram atingir os seus objectivos pode dever-se ao simples facto de que "the existing "culture" of these schools, and that called for by QM are inconsistent and that these inconsistencies are at the root of limited implementation"³ (Detert *et al.*, 2002, pag. 307) ou seja para que qualquer modelo de sucesso/excelência/qualidade atinja os objectivos a que se propõe é necessário que a *Cultura de Escola* seja compatível com o modelo que se pretende aplicar. Os indicadores referidos anteriormente são exemplos de dimensões nucleares da escola, que se podem considerar como fazendo parte da *Cultura de Escola*, ou seja as escolas numa primeira fase devem assim recolher informação nuclear sobre a sua *Cultura de Escola*, para tal podem utilizar as já referenciadas ferramentas prontas a utilizar especificamente desenvolvidas e testadas para esse efeito, posteriormente numa nova fase deveram assim desenvolver actividades/projectos/metodologias de forma a compatibilizar a actual *Cultura de Escola* com aquela necessária para numa fase posterior aplicar os já referidos modelo de sucesso/excelência/qualidade.

Seguidamente iremos aprofundar o significado e importância do termo *Cultura de Escola*, na procura das escolas em alcançar o sucesso/excelência/qualidade.

Cultura de Escola

O que é a *Cultura de Escola* e porque é ela tão importante na promoção do sucesso/excelência/qualidade nas escolas? Segundo Stoll "In an anthropologic sense, school

² Tradução simples: "Excelência é um conceito delicado e pode depender de um conjunto de competências e valores variados" (Tee, 2003, pag. 27).

³ Tradução Simples: "entre a "cultura" actual destas escolas e aquela necessária ao QM é possível observar diversas inconsistências, podendo estas inconsistências estar na origem da sua aplicação limitada" (Detert *et al.*, 2002, pag. 307).

culture manifests itself in customs, rituals, symbols, stories, and language”⁴ (Stoll, 1998, pag. 10), podemos considerar *Cultura de Escola* como o conjunto de hábitos, rituais, símbolos, historias, linguagens próprias de cada escola, ou de uma forma mais simplificada, a cultura que apenas se pode adquirir exclusivamente naquela escola específica. Desde logo é importante distinguir entre *Cultura de Escola* de *Cultura Escolar*, a última refere-se à cultura que se pode “absorver” em qualquer escola, ou seja os hábitos, rituais, símbolos, historias e linguagens comuns a todas as escolas, podendo contudo esta *Cultura de Escolar* variar por exemplo entre ciclos escolares.

Temos ainda segundo Stoll que “School culture is one of the most complex and important concepts in education. In relation to school improvement, it has also been one of the most neglected”⁵ (Stoll, 1998, pag. 9), Schein define *Cultura Escolar* como sendo “the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic “taken for granted” fashion an organisation’s view of itself and its environment”⁶ (Schein, 1985, pag. 6 in Stoll, 1998, pag. 9), ou de uma forma simples e objectiva “the way we do things around here”⁷ (Stoll, 1998, pag. 9). A Cultura de Escola é amplamente referenciada como um factor de grande importância e central nas escolas em geral, mas devido à sua complexidade e abrangência, já que a *Cultura de Escola* pode ter ramificações para lá das fronteiras físicas da escola, é assim necessário ter em conta o facto de que esta cultura opera a um nível inconsciente, tornando delicada a sua análise e estudo, já que muita desta cultura encontra-se já perfeitamente assimilada pelos diversos membros da comunidade escolar, tornando-se assim delicada a separação desta cultura específica (*Cultura de Escola*) dos restantes tipos de cultura a que foram “expostos” ao longo do tempo, já que com o passar do tempo estes hábitos, rituais, símbolos, histórias, linguagens próprias deixaram de ser encarados de forma distinta dos que foram adquiridos anteriormente, mas sim como algo perfeitamente adquirido.

⁴ Tradução Simples: Numa perspectiva antropológica a cultura de escola manifesta-se nos costumes, rituais, símbolos, histórias e linguagem” (Stoll, 1998, pag. 10).

⁵ Tradução Simples: “A cultura de escola é um dos mais complexos e importantes conceitos na educação. Relativamente à melhoria das escolas, é também um dos mais negligenciados” (Stoll, 1998, pag. 9).

⁶ Tradução Simples: “o nível mais profundo de suposições básicas e ideais que são compartilhados pelos membros de uma organização, que opera inconscientemente, e que definem numa forma básica “tomada como certa” a visão da própria organização de si mesmo e do seu meio envolvente” (Schein, 1985, pag. 6 in Stoll, 1998, pag. 9).

⁷ Tradução Simples: “a maneira como fazemos as coisas por aqui” (Stoll, 1998, pag. 9).

É do conhecimento geral que “It has been demonstrated that schools with open and collaborative cultures of decision making outperform those with closed and rigidly hierarchical cultures”⁸ (Bryk, Lee, & Holland, 1993; Lee, Dedrick, & Smith, 1991; Lee & Smith, 1993; OECD, 2004 in Bowen *et al.*, 2006, pag. 97). Temos como exemplo um estudo realizado em Hong Kong por Ester Sui Chu Ho com o objectivo de analisar o impacto da descentralização das escolas e do *Clima de Escola* nos resultados escolares dos alunos em matemática, foi possível ao longo do estudo concluir que por exemplo o impacto dos professores consegue suplantar o efeito que a autonomia da escola tem sobre a performance dos alunos, “teacher participation is more important than school autonomy for student mathematical performance”⁹ (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 47) mas principalmente que “a positive school climate is one where students report a strong sense of belonging to their schools, positive attitudes toward them, an orderly disciplinary climate, good relationships with their teachers, and support of teachers toward the students when that is needed”¹⁰ (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 56) sendo que “in particular, student and teacher morale are significantly related to all aspects of school climate”¹¹ (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 56) e temos igualmente que “As for the effect of school climate on student performance in Hong Kong, four factors – sense of belonging, disciplinary climate, student morale, and student behavior – are major contributors to student achievement”¹² (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 61). Temos assim que existe uma correlação forte entre o *Clima de Escola* e os resultados obtidos pelos alunos, obviamente que é necessário ter em conta que o *Clima de Escola* é apenas uma das muitas facetas da Cultura de Escola, sendo possivelmente a mais passível de ser observada e analisada.

⁸ “ Já foi demonstrado que escolas com uma cultura de tomada de decisões aberta e colaborativa apresentam melhores resultados do que as com culturas rígidas e hieráticas” (Bryk, Lee, & Holland, 1993; Lee, Dedrick, & Smith, 1991; Lee & Smith, 1993; OECD, 2004 in Bowen *et al.*, 2006, pag. 97).

⁹ “a participação dos professores é mais importante do que a autonomia da escola para os resultados matemáticos dos alunos” (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 47).

¹⁰ “um clima escolar positivo é onde os alunos revelam um forte sentimento de pertença para com a sua escola, atitudes positivas para com eles, um ambiente disciplinar ordeiro, boas relações com os seus professores, e apoio dos professores para com os alunos quando tal é necessário” (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 56).

¹¹ “em particular, o moral dos professores e alunos está consideravelmente relacionado com todos os aspectos do clima de escola” (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 56).

¹² “Relativamente ao efeito do clima da escola no desempenho dos estudantes em Hong Kong, quatro factores - sentimento de pertença, clima disciplinar, moral dos estudantes, e o comportamento dos estudantes - são factores importantes na obtenção de resultados por parte dos estudantes” (Ester Sui Chu Ho, 2005, pag. 61).

Indicadores/Modelos + Cultura de Escola

Neste momento as escolas “fervilham” com mudanças, projectos, modelos cujo único objectivo é o de conseguir com que os seus alunos atingiam o sucesso, mas de forma a atingir esse sucesso é primeiro necessário consolidar todas essas iniciativas, tal como referido por Senge, “Most schools systems are already overwhelmed with change. They don’t need a new initiative: they need an approach that consolidates existing initiatives”¹³ (Senge *et al.*, 2000, pag. 25 in Bowen *et al.*, 2006, pag. 98). Sendo que a “cola” que irá unir todas estas iniciativas terá sempre de passar pela comunidade escolar, e sendo esta grandemente relacionada com a *Cultura de Escola*, “It was a formula which we felt and stated “had nothing to do with F. being special school but which, applied enthusiastically, would make any school, indeed any organization, special”¹⁴ (Farrar, 2000, pag. S691)

Temos assim que de forma a atingir o objectivo de sucesso nas escolas, de forma ideal, seria necessário que por um lado sejam aplicados modelos de sucesso, sendo que por outro será necessário “moldar” a *Cultura de Escola* para que esta, se torne “compatível” com o modelo actualmente a ser aplicado, tal como referido por Bowen, “The targeted result often represents an attempt to align the school’s performance culture with its performance strategy”¹⁵ (Bowen *et al.*, 2006, pag. 97).

Sendo que segundo esta nova perspectiva “The role of leadership in relation to school culture is central. Leaders have been described as the cultural founders, their contribution or responsibility being change of school culture by installing new values and beliefs”¹⁶ (Stoll, 1998, pag. 13) pois “Understanding the school’s culture is an essential prerequisite for any

¹³ Tradução simples: “A maioria dos sistemas escolares já está sobrecarregada com mudanças. Não precisam de uma nova iniciativa: precisam de uma abordagem que consolide as iniciativas existentes” (Senge *et al.*, 2000, pag. 25 in Bowen *et al.*, 2006, pag. 98).

¹⁴ Tradução simples: “Era uma fórmula que nós sentíamos e afirmávamos que “não tinha nada a ver com a F. ser uma escola especial mas que, aplicada entusiasticamente, faria qualquer escola, inclusivamente qualquer organização, especial” (Farrar, 2000, pag. S691).

¹⁵ “O resultado alvo representa frequentemente uma tentativa de alinhar a cultura de desempenho da escola com a sua estratégia de desempenho” (Bowen *et al.*, 2006, pag. 97).

¹⁶ “O papel da liderança relativamente à cultura da escola é central. Os líderes foram descritos como os fundadores da cultura, sendo a sua contribuição ou responsabilidade a mudança da cultura da escola introduzindo novos valores e ideais” (Stoll, 1998, pag. 13).

internal or external agent”¹⁷ (Stoll, 1998, pag. 13), podendo até de forma redutora afirmar-se que “Only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture”¹⁸ (Schein, 1985, pag. 2 in Stoll, 1998, pag. 9). Temos assim que devido ao facto de existirem já diversos modelos de excelência/sucesso o factor *Cultura de Escola* passa assim a factor central, já que a (in)compatibilidade deste com o modelo que se pretende aplicar pode inviabilizar ou amplificar a sua eficácia. Temos assim que a manutenção da actual *Cultura de Escola* adquire assim um papel de destaque, pois analisar e conhecer a *Cultura de Escola* tornou-se assim um pré-requisito num longo processo de obtenção de sucesso, sendo a sua modificação e adaptação um meio necessário para o derradeiro objectivo de sucesso. Deforma a dar resposta a esta nova necessidade os directores das escolas são assim convidados a adquirir uma nova tarefa, o de analisar, modificar e agir sobre a *Cultura de Escola*, pois esta nova tarefa torna-se indispensável na procura de alcançar o objectivo final de sucesso.

¹⁷ “Compreender a cultura da escola é um pré-requisito essencial para qualquer agente interno ou externo” (Stoll, 1998, pag. 13).

¹⁸ “A única tarefa de real importância que os líderes desempenham é a de criar e gerir cultura” (Schein, 1985, pag. 2 in Stoll, 1998, pag. 9).

Capítulo III ∞ Dia 0 (Descrição da Escola)

Introdução

Tal como já foi referido anteriormente as escolas a serem alvo de estudos de caso seriam as escolas que apresentem uma CE elevada e simultaneamente um DIF baixo para a região em que se encontram. A escola visitada no âmbito deste estudo de caso apresenta uma média ponderada de CE de 11,47 valores, e média ponderada de DIF de 1,88 valores.

Sendo ainda que esta escola se encontra localizada num concelho que apresenta um IDS (Índice de Desenvolvimento Social) de 0,907 sendo o IDS médio de Portugal 0,915.

Tentaremos agora caracterizar a escola e o seu meio envolvente, sendo as principais fontes de informação os documentos internos da escola, nomeadamente o Projecto Educativo de Escola (PEE), Projecto Curricular de Escola (PCE), Plano Anual de Actividades (PAA) e Regulamento Interno (RI).

Caracterização do Meio

Localização

A cidade na qual esta escola se situa é ao mesmo tempo sede de Município e capital do Distrito com o mesmo nome. O Concelho em que se encontra apresenta uma extensão de 1173 Km² num Distrito com cerca de 10276 Km² que se encontra repartido por 14 concelhos. Sendo ainda que é nesta cidade que se localiza a maioria das instituições administrativas e financeiras do Distrito

Caracterização Demográfica

Estima-se que a população actual do Concelho ronde os 35762 habitantes, sendo a população feminina (18568) maior que a masculina (17194). A densidade populacional da cidade é 30,8 hab/ Km², apenas ultrapassada, a nível de Distrito, por um dos seus Concelhos (31,8 hab/ Km²). A nível de Distritos possui uma densidade populacional de 16,4 hab/ Km².

A partir de 1981, o retorno dos naturais das ex-colónias e o regresso de emigrantes que ocuparam os postos de trabalho criados nos primeiros tempos da Reforma Agrária, levaram a um crescimento populacional na cidade, atingindo-se cerca de 42000 habitantes mas, com o

fim desta, o desemprego disparou. Este factor foi, provavelmente, o que mais favoreceu o êxodo rural para as cidades do litoral, contribuindo para uma progressiva diminuição da população bem como para o seu envelhecimento, o que já se reflecte nas escolas. De acordo com a proposta de Carta Educativa do Concelho, no período entre 1991/2001 a população decresceu ligeiramente (0,18%), e o saldo natural não é favorável apesar do ligeiro aumento do número de crianças, entre os 0 e os 4 anos (1,2%).

Segundo a mesma Carta “a população jovem diminuiu: entre os 0-14 anos o Concelho registou um decréscimo na ordem dos 22% que corresponde a uma perda de 1459 crianças. Entre os 15-24 anos a quebra foi menor – 4,3% no período intercensário 1991/2001 o equivalente a 219 jovens. O peso dos idosos passa de 17% em 1991 para 20,3% em 2001 representando um aumento de 17,7% na população idosa; este aumento corresponde a 1094 idosos”.

A população do Concelho apresenta, assim, duplo envelhecimento em que a não substituição de gerações é o principal problema demográfico, ainda que a taxa de natalidade tenha aumentado ligeiramente (10,3% em 1991 para 11,1% em 2001).

Nota-se, ainda, uma tendência para o crescimento do espaço urbano e o esvaziamento dos aglomerados rurais. O Concelho é caracterizado por um povoamento concentrado em núcleos normalmente grandes. Mais de metade da população do Concelho está concentrada na cidade.

Caracterização Sócio – Económica

A agricultura, actividade tradicionalmente dominante no Concelho, possui algumas potencialidades a nível físico (solos de boa qualidade, possibilidades de regadio, etc.) mas está extremamente condicionada pelas relações sociais de produção existentes, pela estrutura fundiária e pela Política Agrícola Comum da Comunidade Europeia.

As principais condicionantes do desenvolvimento industrial são não somente as de índole estrutural, relacionadas com a localização geográfica no contexto nacional, mas essencialmente a inexistência de investimento local no sector.

O comércio e serviços constituem a actividade com mais expressão no Município a nível da sua capacidade empregadora.

O Concelho assistiu, nos últimos anos, a um processo intenso de terciarização da sua actividade económica que não foi acompanhado de um crescimento efectivo das actividades económicas directamente produtivas.

Em 2002, as Sociedades do Sector Terciário constituíam 71,1%, as do Sector Secundário 13,3% e as do Sector Primário 15,6 (INE).

No Concelho, de acordo com os últimos censos (2001), o desemprego situava-se em valores bastante superiores (9.1%) aos da média registada no Continente (6.8%) ainda que se tenha verificado um decréscimo da taxa de desemprego comparativamente ao valor registado em 1991 (10.6%), sendo esta, actualmente, mais elevada nas mulheres (11,5%) do que nos homens (6.9%).

O Ensino

Relativamente aos estabelecimentos de ensino existentes na cidade, são os seguintes:

- 7 Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico
- 3 Escolas EB 2,3
- 2 Escolas Básicas 3º Ciclo e Secundárias

No que se refere ao Ensino Técnico-profissional:

- 1 Escola Profissional
- Um Centro de Emprego e Formação Profissional do IEFP

O Ensino Superior é administrado através das seguintes instituições:

- 1 Instituto Politécnico
- 1 Escola Superior
- 1 Instituto Superior
- 1 Universidade (Pólo)

No que diz respeito ao ensino básico e secundário (ensino regular) a situação, segundo a Carta Educativa, é a seguinte:

Quadro 2.1 - Situação do ensino regular segundo a Carta Educativa

Ciclo de Estudos	Alunos Matriculados	População Recenseada em idade de frequentar	Taxa de Cobertura %	Taxa real de escolarização
1º Ciclo	1621	1299	124	99,6
2º Ciclo	957	731	130.9	79,2
3º Ciclo	1347	1116	120.6	68,7
Ensino Secundário	1664	1337	124.5	53,8

Nesta Proposta de Carta Educativa esclarece-se que “ A taxa de cobertura diz respeito ao número total de alunos matriculados em cada ciclo de ensino considerado relativamente à população recenseada em idade de frequentar esse mesmo ciclo de ensino. Já a taxa real de escolarização se refere ao número de matriculados com idade esperada para frequentar um determinado ciclo de estudos relativamente à população recenseada em idade de o fazer”.

A análise comparativa dos indicadores permite destacar “ a discrepância entre a taxa de cobertura e a taxa real de escolarização acentua-se à medida que se sobe nos níveis de ensino – sendo preocupante a discrepância no ensino secundário; a discrepância entre as duas taxas é devido ao facto de cada nível de ensino ser frequentado por alunos que não estão na idade certa de o fazer – são mais velhos ou mais novos, o que indicia particularidades no percurso escolar da população, que poderão ser retenções, transferências, saídas precárias, entre outros fenómenos”.

Considerando que a taxa real de escolarização diminui fortemente à medida que se avança no ciclo de estudos, é importante referir o que a Carta Educativa diz sobre o abandono escolar: “ Igualmente significativo para a compreensão da transição curricular dos alunos e para a caracterização da situação escolar do Concelho é o conhecimento do abandono escolar e das saídas da escola. O DAPP tornou públicos indicadores interessantes sobre esta matéria, calculados a partir dos Censos de 2001: abandono escolar, saída antecipada e saída precoce da escola.

No Concelho registou-se uma taxa de abandono escolar de 2,8% em 2001 – para o total do ensino básico. A taxa de saída antecipada, isto é, prévia à conclusão do ensino básico, era de 17,9% e a de saída precoce – prévia à conclusão do ensino secundário – era de 38%”.

É ainda de referir que a taxa de analfabetismo neste Concelho, apesar de ter decrescido no período intercensário, 17,3% em 1991 para 12,9% em 2001 (INE, Censos 2001), ainda é elevada. É neste contexto sócio-económico e cultural que a escola em estudo está inserida.

Caracterização da Escola

Aspectos Físicos

A Escola que se localiza no centro da cidade foi fundada no século XIX, apontando-se como data provável o ano de 1852.

O actual edifício é de construção antiga (Estado Novo), projectado em quadrado, com cave, rés-do-chão, 1º Andar e por um anexo (com 1º andar), tem uma conservação razoável, dadas as várias obras de recuperação a que tem sido sujeito.

Dele constam 24 salas de aulas normais, 8 laboratórios (2 de Física, 2 de Química e 4 de Biologia), 4 salas de Informática, 2 salas de Educação Tecnológica, 1 Oficina de Teatro, 2 anfiteatros, 1 sala de reuniões, 3 ginásios e 2 balneários com capacidade para 90 alunos em simultâneo. Um destes ginásios pode também funcionar como salão de festas, pois, tem palco. Para além disto, existem no edifício principal, um centro de ciência interactivo, um observatório de meteorologia, uma biblioteca bem equipada, um gabinete de vídeo, uma reprografia, uma sala de professores, uma sala de pessoal não docente e uma sala de convívio para alunos, onde se localiza o bufete e a papelaria. Existe ainda o refeitório que tem uma cozinha bem equipada e instalações sanitárias.

Dentro do edifício, o Conselho Executivo e a Secretaria da Escola (Serviços Administrativos) têm instalações próprias estando aí sediado o Centro de Formação.

A Escola possui 101 computadores com ligação à Internet – 3 em salas de aulas, 15 em Laboratórios de Informática, 56 em salas específicas, 9 em Centros de Recursos, 22 na Direcção e Serviços Administrativos e 6 noutros serviços.

Num edifício anexo (antiga casa do Reitor), funcionam alguns serviços do Centro de Área Educativa.

Na área descoberta da Escola, encontra-se um campo de futebol de 11 (97,2 X 60 m) de terra batida, dois campos de ténis e um polivalente para desportos colectivos em piso sintético, rodeados de rede de protecção.

Foi construído um elevador de acesso a todos os pisos do edifício principal para deficientes físicos.

Todo o seu espaço exterior está rodeado por um muro que, contudo, dadas as suas características e pequena altura, não é muito eficaz em termos de segurança.

A Escola possui três entradas exteriores, sendo uma delas vigiada.

Aspectos Humanos

Na Escola existe actualmente em funcionamento o 3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário, em regime diurno, funcionando de manhã e tarde, durante os cinco dias úteis da semana.

O corpo docente é composto por 110 professores, 6 dos quais não exercem funções lectivas, 89 são professores de Quadro de Nomeação Definitiva, 16 são de Quadro de Zona Pedagógica, 1 de Quadro de Nomeação Provisória e 4 são Contratados.

O corpo discente é composto por 834 alunos, 139 no 3º Ciclo e 695 no secundário.

O pessoal não docente tem um quadro estabilizado e é composto por 4 funcionários de apoio pedagógico, 2 de serviço aos laboratórios, 2 do SASE, 8 de gestão e administração, 29 de manutenção e serviços.

Estão institucionalizadas as Associações de Estudantes e de Encarregados de Educação/Pais existindo, ainda, uma Associação de Antigos Alunos. O ainda precário funcionamento da Associação de Encarregados de Educação/Pais é preocupante, apesar dos esforços que a Escola tem envidado para promover a sua dinamização.

Os períodos de funcionamento das actividades escolares estão regulamentados pelo Ministério da Educação, estendendo-se as actividades lectivas de meados de Setembro a meados de Junho, seguindo-se um período de exames, com as interrupções periódicas constantes do calendário escolar definidas anualmente pelo Ministério da Educação.

Capítulo IV ∞ Dia 1, 2 e 3 (Visitas Realizadas à Escola)

Introdução

As visitas à Escola foram realizadas nos dias 1, 15 e 22 de Abril de 2008, estamos assim no início do terceiro período escolar. No primeiro dia apenas foi realizada a entrevista ao Presidente do Conselho Executivo, tendo no segundo dia sido realizadas as entrevistas aos dois Coordenadores de Departamento, e por fim no último dia a dois Professores, tendo sido sempre utilizados os guiões de entrevista pré desenvolvido para o efeito (guiões esses que se encontram em anexo).

Seguidamente é apresentado toda a informação recolhida durante as entrevistas, mas também a informação obtida aquando da deslocação à Escola e durante a visita guiada à Escola, que o Presidente do Conselho Executivo teve a gentileza de efectuar.

Caracterizar o contexto externo e interno

Contexto externo

Durante a deslocação até à Escola foi possível atravessar uma parte considerável da cidade na qual esta se situa, o que permitiu constatar, sendo posteriormente confirmado com no decorrer das entrevistas, que as actividades económicas com maior expressão na cidade são basicamente actividades de comércio e prestação de serviços, sendo também a agricultura e a produção vinícolas actividades com bastante representatividade na região. Foi também possível confirmar certos dados recolhidos através do PEE, nomeadamente o facto de existir um envelhecimento da população, já que percentagem de jovens com menos de 24 anos tem vindo a decrescer, 33% da população em 1991, 28% em 2001 e 26% em 2007 (dados INE), contra por sua vez um aumento da população idosa. Foi também possível confirmar que o comércio e serviços constituem a actividade com mais expressão no Município a nível da sua capacidade empregadora.

Características físicas

Desde logo não se pode ficar indiferente ao edifício da Escola, quer pela sua grandeza e austeridade, quer pela sua pintura amarela, pintura esta que aparenta apenas um par de anos apenas manchada por um reduzido número de *graffitis* numa das paredes da Escola, e no muro que a rodeia, muro este que devido à sua reduzida altura, não aparenta pretender desencorajar a entrada de pessoas estranhas. Foi também possível constatar a perfeita inclusão da Escola na cidade, e o sentimento de pertença relativamente à Escola pelos diversos membros da comunidade na qual a escola se situa, este sentimento é potenciado pelos mais de 150 anos de história da escola, que sem duvida a torna parte da história da cidade, mas também da história individual de muitos dos seus habitantes, já que muitos destes foram sem qualquer duvida seus antigos alunos.

Ao entrar na Escola desde logo foi possível observar um facto deveras curioso, o nome da Escola, “Escola Secundaria de ...” encontra-se numa pequena placa sobre a porta de entrada para o edifício, sendo que, em letras que permitem a sua leitura a uma considerável distancia e ocupando uma área superior a um andar, era possível ler “Liceu Nacional de ...”. Durante as entrevistas realizadas foi possível confirmar que ainda existe uma grande ligação ao facto de a Escola em certo momento da sua longa história ter sido um liceu nacional, obviamente no período em que tal facto aconteceu o ensino ainda não se encontrava amplamente disponível, e o rigor e exigência pautavam os métodos e expectativas de ensino. Sendo por isso expectável que a forte ligação da actual Escola à sua antiga denominação seja por mais do que apenas uma referência histórica, mas sim uma forma (in)consciente de relembrar que os mesmos princípios se aplicam ainda actualmente na Escola, ou seja um espírito de rigor e exigência. Foi ainda possível ao longo das diversas entrevistas constatar a preocupação pelos diversos membros da comunidade educativa (Presidente Concelho Executivo, Coordenadores de Departamento, Presidente do Concelho Pedagógico, Directores de Turma e Professores) de manter e perpetuar esses princípios mas também o de verificar aos diferentes níveis que esses mesmos princípios estão a ser mantidos/aplicados.

A Escola aparenta possuir apenas uma entrada, entrada esta utilizada por professores, alunos e funcionários, ao entrar no edifício este apresenta um hall de entrada espaçoso, que na data da visita estava a ser utilizado por alunos e professores, que se encontravam a preparar uma exposição sobre logótipos e mascotes que haviam desenvolvido ao longo do ano para um infantário da zona. Foi desde logo possível constatar a antiguidade da Escola, já que os

expositores utilizados apesar de em bom estado revelavam a sua já longa história. Facto este comprovado pelas paredes, tecto e chão do edifício que apesar de em bom estado, desde logo transmitem uma sensação carinhosa de antiguidade. O actual edifício é de construção antiga (Estado Novo) tendo contudo já sofrido várias obras de recuperação estando ainda novas intervenções previstas.

Após a realização da entrevista o Presidente do Conselho executivo teve a amabilidade de efectuar uma visita guiada pela Escola. Ao passear pelos corredores novamente se torna impossível ficar indiferente à magnificência do edifício, este encontra-se dividido em três andares, sendo a estrutura do edificio em forma de quadrado sendo o espaço central ocupado por uma ampla sala polivalente para os alunos. Os corredores são amplos e iluminados e forrados a pedra. Relativamente as salas, estas são espaçosas e iluminadas, sendo as portas destas em metal, e pesadas ao olhar. Contudo todas as janelas aparentam ser de construção muito mais recente, estando as janelas originais espalhadas pelos corredores, reutilizadas como vitrais para “iluminar” os corredores. Ao longo dos corredores é ainda possível observar expositores que revelam tal como os objectos que expõem (máquinas de escrever antigas, etc.) o peso da sua longa história. Outro facto de interesse é o da existência de uma vitrina com fotos e jornais antigos e da existência de um tampo de uma mesa antiga, esta vitrina é da responsabilidade da Associação de Antigos Alunos da Escola, sendo a mesa um marco memorável, já que pertencia a um café histórico para a cidade que cessou a sua actividade. Novamente foi possível constatar o peso da história da Escola, por exemplo o jornal da escola é o jornal mais antigo da região, foi também possível observar algumas fotos de antigos alunos, sendo que numa dessas fotos foi captado o actual Presidente do Conselho Executivo como aluno da Escola.

Sendo que após visitar 3 ginásios (sendo que um deles possui palco e como tal pode ser utilizado como salão de festas) 2 anfiteatros, a sala de coro o gabinete de vídeo a sala de professores o centro de ciência viva e a biblioteca é impossível não ficar impressionado pela organização do edifício, já que todas estas salas e estruturas se encontram acessíveis a partir do mesmo edifício, não sendo necessário sair deste para aceder a qualquer uma das suas salas. Relativamente aos recursos disponíveis, a Escola apresenta-se razoavelmente equipada, de referir o facto de que os alunos da Escola terem sido bem sucedidos num programa televisivo que resultou com que a Escola recebesse como prémio um considerável número de recursos, desde computadores, projectores, quadros interactivos e a reestruturação da rede interna de acesso à internet, o que combinado com o circuito de TV já existente e restantes recursos preexistentes, permite com que a Escola se apresente razoavelmente equipada.

Populações

Relativamente à população docente, esta é estável, sendo a maior parte dos Professores pertencentes ao Quadro de Nomeação Definitiva, também de realçar o facto de muitos dos docentes se encontrarem nesta mesma Escola, por um já considerável número de anos. Este facto torna o corpo docente confortavelmente estável. O mesmo se pode afirmar sobre o corpo discente. Contudo foi referido no decorrer das entrevistas que este facto, pode ser visto quer como positivo, quer como negativo, pois se por um lado permite a existência de uma forte confiança, pois ao passar do tempo é formado um banco de conhecimentos, técnicas, métodos, relações e cumplicidades facilmente partilhável e acessível a todos, mas igualmente com o passar do tempo esse banco tenderá sempre a estagnar, sendo por isso necessárias novas ideias, métodos e técnicas, “sangue novo”.

Outro facto observado que em muito nos permite analisar a relação do corpo docente relativamente à escola e aos seus alunos é o grande número de projectos observados na escola, desde um “mini” Centro de Ciência Viva, sendo que o termo “mini” apenas se aplica ao espaço ocupado, já que relativamente às experiências disponíveis, em comparação com as existentes no Centro de Ciência Viva de Lisboa, estas apenas diferem na escala ou em termos de estética, ou seja praticamente todas as experiências disponíveis aos visitantes de um Centro de Ciência Viva estão ali também à disposição mas numa escala mais pequena condensada e talvez rústica, mas sem nunca perder o seu valor, sentido ou propósito pedagógico. De assinalar ainda que no telhado do edifício existe uma pequena central meteorológica, sendo que na cave por sua vez num espaço partilhado com o Centro de Ciência Viva, existe ainda, apesar de actualmente desactivado, um sismógrafo, e se a estes projectos adicionarmos ainda o circuito fechado de TV onde existe inclusivamente uma pequena régie a produção do jornal da escola e a participação da escola em projecto como a Astronomia no Verão e no programa televisivo Sapo PT Challenge, sem dúvida que podemos afirmar que existe um forte sentimento de pertença dos professores para com a Escola, já que a amplitude e o facto de muitos destes projectos serem projectos a longo prazo sem dúvida multi-anuais e o facto de requererem bastante dedicação é indicativo do sentimento de pertença dos professores à escola, já que caso esse sentimento não existisse muitos destes projectos não seriam dinamizados.

Percurso dos alunos e resultados de aprendizagem

A escola em questão é notoriamente conhecida no seu meio envolvente por se tratar de uma escola que prima pelo rigor e exigência, sendo tal facto originário desde os tempos de antigo liceu. Este facto provoca com que os alunos ao seleccionarem qual a escola onde desejam realizar o seu ensino secundário, tendo apenas à sua disposição duas escolas, ao optarem por esta escola tem total conhecimento deste facto, pois em muitos casos os pais dos alunos foram antigos alunos na Escola, inclusivamente os avós. O facto já referido anteriormente de apenas existirem duas escolas secundárias, e de que uma destas escolas ter tido como origem um Liceu, e o facto da segunda escola ter como proveniência uma Escola Industrial e Comercial e ter uma história de aproximadamente 60 anos comparada com os mais de 150 da escola em causa, tem como consequência que a visão destas duas escolas por parte da comunidade em que se inserem seja substancialmente diferente, se por um lado existe a opinião de rigor e exigência para com a escola em causa, relativamente à segunda escola existe um opinião de maior facilitismo quando ambas as escolas são comparadas, obviamente que este facto em muito se deve ao constante reforço (por mais de 150 anos) do ideal de rigor e exigência praticado e difundida pela escola em questão, obviamente que pelo facto de a escola se encontrar na comunidade por mais de 150 anos tem como consequência que uma grande parte da comunidade em dado momento da sua vida tenha sido aluno da escola em causa, todos estes factos permitem que a Escola seja amplamente conhecida e reconhecida, o que obviamente influencia a opção dos seus alunos em a frequentar.

A Escola tem por seu objectivo levar os seus alunos a descobrirem o seu caminho, e então ajuda-los a percorrer esse mesmo caminho, podendo esse caminho ser o completar o ensino básico, o secundário, o aceder ao ensino superior ou um dos cursos profissionais existentes, sendo o clima de rigor e exigência uma constante no percurso de qualquer aluno nesta escola. Ou seja é importante referir que apesar de obviamente o ideal de rigor e exigência estar plenamente ligado aos resultados esperados dos alunos, este ideal é aplicado e difundido não só aos resultados mas também (e possivelmente até mais) ao processo de obtenção desses mesmos resultados, ou seja existe um focar na obtenção dos resultados mas também no processo e trabalho para a obtenção desses mesmos resultados. Sendo assim apesar de a Escola se apresentar como uma opção para a progressão de estudos, esta apresenta-se como uma opção caracterizada pelo rigor e exigência independentemente do tipo de percurso que os seus alunos desejam percorrer ou as metas a alcançar.

Também é importante fazer uma referência aos cursos profissionais que fazem parte da oferta educativa da escola, a selecção destes cursos é feita tendo em conta as possíveis saídas profissionais relativamente à região em que a escola se situa, o facto de a região ser reconhecida pela sua produção vinícola, levou à opção por parte da escola na dinamização do Curso Profissional de Técnico de Viticultura e Enologia, por sua vez o Curso Profissional de Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos teve como impulsionador o facto de a Portugal Telecom possuir instalações na cidade em que a Escola se situa, estes simples factos novamente atestam a forte ligação entre a Escola e a comunidade em que esta se encontra inserida.

Caracterizar a organização e gestão escolar

Organização e gestão

A Escola apresenta a organização “normal” de qualquer escola, segundo os comuns departamentos e grupos disciplinares. Ao longo das diversas entrevistas foi contudo possível observar algumas “pressões” existentes sobre os departamentos, nomeadamente o controlo sempre que possível do cumprimento dos programas, a análise dos resultados obtidos e manutenção do rigor e exigência característicos desta escola.

O facto já referido de que o corpo docente é extremamente estável, tem como consequência que exista uma forte união entre os diversos membros da comunidade escolar, o que por sua vez facilita a organização e gestão escolar e igualmente as tomadas de decisões, já que antes de estas serem tomadas já existiu uma prévia recolha de informação, sendo assim fácil a obtenção de consensos e a tomada de conhecimento das diversas decisões aos diversos níveis.

O facto já referido de a Escola ter uma origem liceal, e igualmente de que ao longo dos cerca de 150 anos de história da Escola o rigor e exigência terem sido valores constantemente difundidos e reforçados, teve como consequência que estes valores moldassem e se entranhassem nas várias dimensões da Escola, inclusivamente na caracterização e gestão escolar, sendo a manutenção e salvaguarda destes valores uma constante preocupação aos diferentes níveis da gestão escolar. Estes longos 150 anos de história também têm como consequência uma “selecção natural” dos alunos que frequentam a Escola, o facto já referido anteriormente da existência de “apenas” 2 escolas secundárias na região, sendo a opinião sobre estas duas escolas consideravelmente divergentes, tem como consequência que os alunos perante a decisão de qual das escolas frequentar, ao seleccionarem a escola em causa,

têm já perfeita noção do princípio de rigor e exigência característicos desta escola, sendo que este factor poderá ser visto como motivo da opção dos alunos por a frequentar ou como motivo para o não fazerem. Esta forte relação com o meio envolvente é de tal forma evidente que transparece inclusivamente no Projecto Educativo da Escola, cujo tema unificador é exactamente “Humanizar a Escola” sendo inclusivamente uma das finalidades do projecto “Dinamizar a interação da Escola com a Comunidade envolvente” (Projecto Educativo), os mais de 150 anos da Escola tornaram-na uma parte integrante da comunidade.

Gestão e implementação do currículo

A política de rigor e exigência da Escola, exerce sem dúvida pressão para uma correcta e eficaz implementação e gestão do currículo, sendo partilhada por todos os membros da comunidade escolar a preocupação de seja feita uma correcta gestão e implementação deste. Aqui novamente o estável corpo docente volta a revelar-se um ponto fulcral, já que o facto de existir uma forte união entre um o corpo docente, tem como consequência que esta preocupação seja partilhada por todos os intervenientes. Sendo assim um gestão e implementação partilhada mas marcada pelos valores de rigor e exigência característicos da Escola.

Durante as entrevistas realizadas foi possível constatar que essa mesma pressão é partilhada pelos diversos níveis de decisão da Escola, ou seja, essa preocupação existe ao nível do Conselho Executivo mas também no Conselho Pedagógico e inclusivamente nos diversos Conselhos de Turma.

Gestão da aprendizagem

Tal como referido anteriormente, a Escola apresente como uma das suas metas auxiliar os seus alunos a percorrer o seu caminho escolar, contudo este caminho, que pode passar por varias metas e com diversos objectivos, será sempre um percurso pautado pelo rigor e exigência e espírito de trabalho, princípios estes intrínsecos à Escola, que os diversos membros da comunidade escolar se dedicam a reforçar e transmitir aos restantes membros da comunidade. Porém obviamente as metas traçadas pela Escola para os seus alunos passam igualmente pela obtenção de sucesso, contudo este sucesso pode ser visto como um subproduto expectável da aplicação dos princípios de rigor e exigência que caracterizam a Escola, sendo assim, e apesar da normal análise de resultados realizada aos diferentes níveis, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Conselhos de Turma, um dos principais

promotores e indicadores de sucesso passa pelo constante reforçar dos princípios de rigor e exigência tão característicos e intrínsecos à Escola. Obviamente que para os alunos recém-chegados à Escola, estes podem num período inicial apresentar algumas dificuldades de “adaptação” a estes mesmos princípios, mas tal facto é expectável e normal a qualquer aluno que se depara com um mudança de princípios ou métodos de trabalho. Contudo a favor da Escola existe o facto de estes mesmos princípios ao serem do “conhecimento geral” da comunidade podem de alguma forma atenuar os efeitos deste choque inicial, pois existe por parte dos alunos uma pré-mentalização ou pré-aceitação destes princípios *a priori*.

Temos assim uma situação deveras interessante, pois os princípios de rigor e exigência que são definidores desta Escola podem ao mesmo tempo ser considerados como uma meta, pois são um importante potenciador de sucesso, mas simultaneamente estes mesmos princípios são por si só um meio de atingir essas mesmas metas de sucesso. Talvez seja esta interessante relação, onde o processo e os objectivos se sobrepõem um dos factores que possa ajudar explicar os resultados obtidos por esta Escola.

Caracterizar a cultura de cada escola

Cultura de escola

A cultura desta escola é uma cultura vincada pela sua longa história e perpetuada graças aos diversos membros da comunidade, já que esta escola está perfeitamente incluída na comunidade que a rodeia, fazendo incontestavelmente parte desta. A origem liceal da Escola teve como consequência que o espírito de rigor e exigência característicos do liceu fossem perpetuados pelos seus alunos e pelos diversos membros da comunidade, sendo que alguns dos actuais professores foram seus antigos alunos tendo agora reencontrado inclusivamente antigos professores. Este ciclo, que se proporciona devido ao meio envolvente à Escola, um meio pequeno e familiar, permitiu o perpetuar deste espírito da Escola, desta *Cultura de Escola*, já que qualquer membro da comunidade envolvente ou em algum momento da sua vida foi antigo aluno da Escola ou pela histórica presença da Escola na comunidade apesar de não ter sido seu aluno têm perfeito conhecimento desta Escola e das suas principais características e princípios fundamentais.

Podemos assim afirmar que a cultura fundamental desta escola se pode resumir a uma cultura de rigor e exigência, contudo o meio envolvente e a estabilidade do corpo docente teve como origem o desenvolvimento de subculturas, que se caracterizam pela união, respeito,

conhecimento mútuo. Sendo que as forças do tempo moldaram estas culturas, uniram-nas entre si, completando-se e tornando as mais fortes.

É incontestável que a *Cultura de Escola* que caracteriza a Escola actualmente, é obviamente muito distinta da que a caracterizava à 150 anos, mas tal facto é compreensível, já que a *Cultura de Escola* é dependente dos diversos elementos da comunidade que a estimulam, desenvolvem, partilham e absorvem, como também da própria sociedade que a rodeia que por sua vez tem a capacidade de alterar os princípios, valores, ideias e ideais dos seus membros que são exactamente os principais responsáveis pela *Cultura de Escola*. É igualmente axiomático que a sociedade em geral em muito se alterou/evoluiu nos últimos 150 anos, e o mesmo se pode afirmar sobre a *Cultura de Escola* da Escola em causa, mas por alguma rara razão alguns “fragmentos” desta *Cultura de Escola* foram passados de geração em geração e estão ainda hoje presentes na actual *Cultura de Escola*.

Um dos contribuintes para este facto é simplesmente o edifício da Escola, o facto de a denominação “Liceu Nacional de...” ocupar ainda um lugar de destaque, a manutenção da tradicional cor do edifício, o facto de as antigas janelas da escola ainda estarem presentes na escola, ou a expositor com fotos de antigos alunos e antigas edições do jornal da escola, todos estes simples factos são formas sublimes de manter uma relação com a Antiga Escola, com a antiga *Cultura de Escola* e assim reforçar os princípios de rigor e exigência, que são exactamente os “fragmentos” da antiga *Cultura de Escola* que se pretende que façam ainda parte da actual *Cultura de Escola*.

Outro contribuinte para a definição e manutenção da *Cultura de Escola* são os diversos membros da comunidade escolar, nomeadamente o Presidente do Conselho Executivo, Presidente do Conselho Pedagógico e diversos Professores da Escola que têm conhecimento e intenção de manter e difundir esses mesmos princípios, e ainda a noção da necessidade da verificação da sua correcta aplicação, difusão e manutenção.

Por último, os diversos elementos da comunidade envolvente e da comunidade escolar, que graças à longa história da Escola na região, e à origem do meio envolvente, um meio de origem pequena e familiar, permitiu que estes princípios fossem do conhecimento geral mas que também fossem passados de geração em geração, este facto permite que os novos alunos da Escola tenham de antemão um conhecimento prévio destes princípios, o que sem dúvida permite uma melhor absorção e adaptação a estes princípios, o que por sua vez obviamente maximiza os efeitos e minimiza o tempo de adaptação a estes mesmos princípios.

Temos assim uma *Cultura de Escola* cujos pilares primordiais são exactamente os princípios de rigor e exigência, contudo ao longo dos 150 anos de aplicação destes princípios novos

princípios foram surgindo naturalmente, e ao interagirem com os princípios que num dado momento faziam parte da *Cultura de Escola* podem moldar, alterar, complementar ou inclusivamente substituir alguns desses princípios. Existe ainda outra possibilidade, a possibilidade dos princípios em vigor “gerarem” novos princípios que os complementam, no caso desta Escola graças às origens desta e da sua comunidade envolvente os princípios basilares de rigor e exigência deram origem a novos princípios de trabalho, dedicação e união, este princípio surgiu naturalmente pois os alunos de forma a “respeitarem” os princípios de rigor e exigência “inconscientemente” desenvolvem naturalmente um princípio de trabalho e dedicação que é obviamente necessário. Este fenómeno ocorreu simultaneamente com o corpo docente da escola, já que estes elementos estão também sujeitos à influência da *Cultura de Escola* e são um dos seus maiores agentes de difusão e manutenção, ao serem sujeitos aos princípios de rigor e exigência e tendo em conta a estabilidade do corpo docente que teve como origem o desenvolvimento de uma relação de união, e partilha de conhecimentos, experiências e métodos, desenvolveram também uma constante preocupação pela verificação da correcta propagação e difusão da *Cultura de Escola* característica e definidora da Escola. Temos assim um *Cultura de Escola* centrada no rigor e exigência, contudo foram desenvolvidos naturalmente outros princípios cuja principal função é o de completar estes os princípios já existentes tornando-os mais eficazes, nomeadamente princípios de trabalho, dedicação e união. Obviamente que temos dois lados nesta *Cultura de Escola*, o corpo docente e estudantil apesar de expostos à mesma *Cultura de Escola* retiram desta e contribuem para esta de formas diferentes, sendo que para a *Cultura de Escola* atinja o seu pico de eficácia é necessário que estes dois lados se complementem e trabalhem juntos, esta relação é atestada pelos muitos projectos existentes na Escola e a adesão dos alunos a estes, que comprova esta relação de confiança e trabalho entre o corpo docente e estudantil.

Cultura de escola e sucesso

Devido à *Cultura de Escola* existente, o sucesso acabou por se tornar um subproduto natural desta, a pressão constante de rigor e exigência, o conhecimento *a priori* desta pressão, desta “aura” que pende sobre os diversos membros da comunidade escolar, tem como consequência uma selecção natural dos alunos que a frequentam, sendo assim o produto final uma simples consequência do trabalho realizado.

É obvio que o sucesso não é imediato, mas é necessário ter em conta que na definição de sucesso utilizada no âmbito deste estudo de caso foram tidos em conta como indicadores principais de sucesso as notas obtidas pelos alunos no 12º ano de escolaridade, é obviamente

expectável que um aluno do 12º ano de escolaridade tenha frequentado (em princípio) a escola em causa por um período de entre três a seis anos. Temos assim alunos que podem ter sido expostos a esta *Cultura de Escola* por um período de seis anos, ao longo deste tempo os alunos obviamente terão uma tendência natural de absorver os diversos princípios que fazem parte desta *Cultura de Escola*, e desenvolverem assim princípios próprios de rigor, exigência, união e de trabalho e dedicação. Novamente aqui temos ainda a contribuição do corpo docente, os docentes a que normalmente ficam atribuídas as turmas de 12º ano, são por norma os docentes que se encontram a leccionar na escola por um maior número de anos, ou seja os professores mais expostos à *Cultura de Escola*, e por consequência que mais absorveram dos diversos princípios que fazem parte da *Cultura de Escola*, e igualmente a preocupação adquirida da importante e correcta difusão desses princípios.

Temos assim, tal como já referido, que o sucesso é apenas um reacção natural à *Cultura de Escola*, contudo existem várias acções que contribuem para esta reacção, que a amplifica, fortalece e a tornam mais eficaz, mais abrangente, para isso contribuem a relação entre o corpo docente e corpo estudantil, e a relação individual de cada um deles para com a *Cultura de Escola*, e são exactamente estas relações que tornam o sucesso uma reacção expectável da exposição da comunidade escolar a esta *Cultura de Escola*.

Capítulo V ∞ Dia D (Conclusões)

Introdução

Este estudo de caso propôs-se a caracterizar uma *escola de sucesso*, caracterização esta assente em três dimensões centrais, o seu contexto externo e interno, o seu sistema de organização e gestão escolar e por ultimo a sua *Cultura de Escola*.

Devido à natureza deste estudo, a metodologia usada foi essencialmente de índole qualitativa, metodologia esta operacionalizada através das entrevistas semi-estruturadas realizadas aos diversos membros da comunidade escolar, mas também da análise documental e recolha de informação ao longo das visitas realizadas à escola.

Devido à peculiaridade das relações entre a escola, as suas origens e os membros da sua comunidade, as conclusões deste estudo de caso assentam em grande parte em duas das três dimensões analisadas, o contexto interno e externo da escola e a sua *Cultura de Escola*.

Sendo que após as visitas realizadas à escola e posterior apuramento dos diversos factores a mencionar, foi possível constatar um novo factor, este novo factor é simplesmente a multiplicidade de origens dos diversos factores apurados, já que este facto permite que estes factores operem a um nível aditivo, ou seja a multiplicidade de origens amplifica o efeito mas igualmente a eficácia dos diversos factores, um caso comum onde o todo é maior que a soma das partes.

Perante a multiplicidade de factores aliada às múltiplas origens destes, irá ser feita em primeiro lugar uma análise segundo a origem destes factores, do exterior para o interior da escola.

História

A longa história da Escola revelou-se um importante factor, pois a opinião formada pela comunidade (interior e exterior à escola) é grandemente influenciada pela origem e história desta. Os mais de 150 anos de história mas principalmente a origem liceal desta, tem como consequência que a visão da Escola actual esteja ainda ligada à visão original da Escola, visão esta que primava pelo rigor e exigência. Esta ligação com os princípios originais da Escola,

devem-se em parte à origem pequena e familiar do meio em que a Escola se encontra, já que facilitou o perpetuar das opiniões formadas sobre a Escola. Se tivermos em conta o facto de que existe uma grande estabilidade no corpo docente, onde é fácil deparar com docentes que se encontram a leccionar na Escola à mais de 20 anos, se adicionarmos ainda a existência de actuais docentes que em dado momento foram antigos alunos, actuais alunos cujos pais foram antigos alunos, torna-se fácil compreender este “fenómeno”.

Mas em que medida pode este facto influenciar o sucesso da Escola? Esta opinião sobre a Escola, esta visão de rigor e exigência actua ao nível da comunidade escolar, contudo a influencia exercida ao nível dos alunos é distinta da exercida sobre os docentes e igualmente distinta ao nível dos restantes membros da comunidade escolar.

Relativamente à comunidade exterior à Escola esta visão influencia os seus membros ao nível das expectativas que estes desenvolvem para com a Escola, obviamente estas expectativas podem influenciar a opção dos alunos sobre qual a escola que pretendem frequentar, e inclusivamente o apoio dos pais para com os seus educandos, e principalmente as expectativas destes para com o sucesso alcançado pelos seus educandos. Temos assim uma dupla pressão, por parte dos alunos, de dentro para fora, uma expectativa de bons resultados, de fora para dentro as expectativas dos Encarregados de Educação relativamente aos resultados obtidos pelos seus educandos.

Obviamente que o corpo docente reagiu perante esta dupla pressão, mas reagiu de forma positiva e produtiva, aceitando as expectativas, mas principalmente a responsabilidade de as alcançar, e reavaliando o seu contributo para com a Escola e a comunidade escolar.

Comunidade Envolvente

Tal como já foi referido, o facto de a Escola se encontrar inserida na comunidade ao longo de mais de 150 anos, torna a sua presença algo incontestável, já que a sua existência precede a dos diversos membros da comunidade. Esta circunstância aliada ao já referido facto de que uma grande parte dos membros da comunidade em algum momento da sua vida esteve ligada à Escola torna o sentimento de pertença da Escola para com a comunidade algo inquestionável. Esta relação estabelecida entre a escola e a sua comunidade fortalece a posição da Escola para com a comunidade, existindo assim um sentimento de pertença da

Escola para com a comunidade e um sentimento de confiança da comunidade para com a Escola.

Estas relações estabelecidas entre a Escola e a comunidade são inclusivamente estimuladas pela Escola (tal como constatado no PEE), já que esta desenvolve actividades e projectos específicos em que um dos principais objectivos é exactamente o de trazer membros da comunidade à escola, como por exemplo o projecto Astronomia no Verão.

Estes sentimentos da Escola para com a comunidade contribuem para o sucesso da Escola na medida em que fortalecem a posição dos diversos membros do corpo docente, mas ao mesmo tempo reforça o sentimento de confiança da comunidade para com o corpo docente, esta dualidade permite que o trabalho desenvolvido pelo corpo docente esteja muito mais sustentado ao nível da comunidade, sendo que obviamente a comunidade escola engloba o corpo docente e igualmente o corpo estudantil. Temos assim um sentimento de confiança que flui pelos diversos membros da comunidade escolar para com a Escola, que por sua vez a fortalece.

Estruturas físicas da Escola

É difícil visualizar em que medida podem as estruturas físicas da Escola influenciar a obtenção de sucesso por parte da Escola, obviamente que os recursos disponíveis aos alunos podem sem dúvida influenciar o seu sucesso, no caso desta escola podemos afirmar que esta se apresenta razoavelmente equipada, sendo por isso os recursos disponíveis aos alunos aceitáveis, não permitindo contudo concluir em que medida este facto pode ou não contribuir para a obtenção do sucesso. Contudo tal como referido anteriormente, alguns destes factores apenas revelam a sua importância quando conjugados com outros factores, se tivermos em conta que apenas existe uma entrada para o recinto escolar, e que sobre essa mesma entrada podemos observar em letras que facilitam grandemente a sua leitura a denominação “Liceu Nacional de...”, chegamos à conclusão que este simples facto reforça grandemente o efeito do factor *História*, já que qualquer membro da comunidade ao entrar no recinto escolar, ou simplesmente se deslocar na proximidade deste, são de imediato confrontados com esta designação, este simples facto apesar de obviamente não aparentar ter qualquer efeito sobre a obtenção ou não de sucesso por parte da Escola, reforça em grande escala o factor *História*, pois a designação “Liceu Nacional de...” funciona a um nível quase subliminar reforçando e mantendo uma incontestável ligação com a história da Escola e as suas origens.

Cultura de Escola

A *Cultura de Escola* desempenha sem duvida um papel central na Escola, sendo a sua manutenção uma das principais preocupações dos diversos membros da comunidade escolar.

A *Cultura de Escola* adquire um lugar de destaque na promoção do sucesso na medida em que, tal como referido na literatura analisada, é necessário que existe uma compatibilidade entre a actual *Cultura de Escola* e os modelos de sucesso que à data se encontram a ser aplicados. O que se revelou interessante nesta escola, é o facto de que o modelo de sucesso a ser aplicado e a *Cultura de Escola* actual se encontram estreitamente relacionados, na medida em que se torna difícil depreender qual dos dois conduziu à origem do outro.

Tal como referido anteriormente o factor *História* desempenha um papel importante na medida em que a Escola ainda se encontra ligada aos princípios de rigor e exigência que a caracterizavam originalmente, com o passar do tempo estes princípios ficaram impressos na cultura da Escola. Obviamente que ao longo dos mais de 150 anos de história da Escola novos princípios se lhes juntaram, mas também outros se modificaram ou mesmo desapareceram deste conjunto de princípios definidores da *Cultura de Escola*, se tivermos em conta a pressão existente sobre a Escola e o sentimento de pertença e união dos diversos membros da comunidade torna-se lógico que aos princípios de rigor e exigência se tenham juntados princípios de trabalho, dedicação e união, pois derivam por um lado do sentimento de pertença existente sobre a Escola mas também uma forma de dar resposta à pressão existente sobre esta e uma necessidade intrínseca de manter e respeitar a cultura que caracteriza esta escola e precede todos os membros da comunidade e é vista com carinho e respeito por todos os membros da comunidade em que esta se insere.

Temos assim uma *Cultura de Escola* cujos princípios centrais são exactamente de rigor e exigência, princípios estes fortalecidos por outros de trabalho, dedicação e união. Se tivermos em conta que a cultura de uma escola com o passar do tempo consegue infiltrar-se nos membros que lhe estão repetidamente expostos, temos assim que com o passar do tempo os diversos membros da comunidade escolar englobam estes princípios nos seus próprios princípios individuais e pessoais. Temos assim docentes e alunos que partilham este conjunto de princípios, esta *Cultura de Escola*, sendo assim obviamente expectável que ao termos um conjunto de alunos e docentes a adoptarem este conjunto de princípios o sucesso seja um subproduto natural.

Outro facto deveras interessante é o de que em que medida não se pode considerar a difusão dos princípios de rigor e exigência um modelo de sucesso, pois ao estimular e difundir estes princípios estamos estimular e difundir princípios que sabemos que conduzem a um incremento do sucesso na Escola.

Talvez esta dualidade, desta *Cultura de Escola* seja um dos principais factores de promoção do sucesso, na medida em que ao estimular e difundir a *Cultura de Escola* estamos igualmente a difundir um modelo de sucesso, sendo que neste caso a compatibilidade entre a *Cultura de Escola* e o modelo de sucesso aplicado não se coloca já que são um e um só, temos assim um efeito bola de neve, ao fortalecermos a *Cultura de Escola* fortalecemos o modelo de sucesso mas como este modelo de sucesso é simultaneamente a *Cultura de Escola* estamos assim a fortalecer a *Cultura de Escola* que fortalece novamente o modelo de sucesso.

Temos assim que a *Cultura de Escola* desta escola, é uma cultura marcada e vincada pela sua história e pelas diversas pressões originadas por essa mesma história, contudo a Escola redireccionou essas pressões para si mesma de forma a fortalecer-se, este redireccionamento de energias foi de tal forma eficaz que levou a estas energias sejam utilizadas na promoção de sucesso, e de tal forma eficazmente que se tornou numa fonte de energia renovável para a Escola.

Corpo Administrativo

O principal factor de sucesso observado no *Corpo Administrativo* desta escola é simplesmente o facto de existir por parte dos seus membros um perfeito conhecimento dos factores referidos anteriormente, mas principalmente uma sua perfeita aceitação. Tal como referido pela literatura analisada, os principais agentes de manutenção, difusão e modificação da *Cultura de Escola* têm de passar obrigatoriamente pela figura do Presidente do Conselho Executivo, sendo este importante membro da comunidade inclusivamente referenciado na literatura analisada como o principal responsável da manutenção da dita *Cultura de Escola*, mas igualmente como o seu principal agente de mudança. Perante esta dupla responsabilidade é esperado que seja feita uma opção por parte dos diversos membros do *Corpo Administrativo* sobre qual o papel que estes pretendem desempenhar relativamente à *Cultura de Escola* de forma a atingirem o sucesso de forma mais eficaz. No caso desta escola existe uma opção de manutenção da *Cultura de Escola*, esta opção foi multiplamente referenciada pelo Presidente do Conselho Executivo mas igualmente pela Presidente do Conselho Pedagógico, esta opção

e a preocupação manifestada em difundir esta mesma opção pelos diversos membros da comunidade sem dúvida fortalece a posição da actual *Cultura de Escola* como algo central e importante para a Escola quer em termos de definição do seu carácter e personalidade mas também como factor do seu reconhecido sucesso.

Temos assim uma decisão tomada e partilhada por parte dos diversos membros da Comunidade Administrativa em manter e acarinhar a actual *Cultura de Escola*, esta decisão contudo apresenta dois objectivos, por uma lado a manutenção da identidade da Escola, por outro o de estimular o sucesso proveniente dessa mesma decisão de manutenção da *Cultura de Escola*. Esta decisão reforça em muitos os factores já referidos anteriormente na medida em que fornece apoio aos restantes membros da comunidade escolar, e reconforta os restantes membros da comunidade na medida em que lhes transmite uma resposta positiva relativamente às suas expectativas para com a Escola.

Corpo Docente

Os membros do *Corpo Docente* são na mesma medida membros da comunidade, e como tal foram assim igualmente expostos às mesmas fontes de informação que os restantes membros da comunidade e partilham assim os mesmos sentimentos e opiniões para com a Escola. Ao operarem no interior da Escola e ao estarem expostos à sua *Cultura de Escola*, tal como já fora referido anteriormente existirá uma forte probabilidade de absorverem os seus princípios definidores e os adoptarem como seus próprios princípios. Graças a esta adopção de princípios de rigor, exigência, trabalho e união, os diversos membros do *Corpo Docente* estão assim a dar o seu contributo para a difusão e manutenção destes princípios pelos restantes membros da comunidade escolar.

Os diversos membros da *Corpo Docente* desempenham assim, tal como os membros da *Corpo Administrativo* um papel de manutenção e difusão da *Cultura de Escola*, mas tal facto é apenas possível graças à aceitação desse papel e compreensão da sua importância na obtenção de sucesso por parte dos seus alunos.

Corpo Estudantil

O *Corpo Estudantil*, tal como o *Corpo Docente* apresenta-se duplamente exposto à Cultura de Escola, de uma perspectiva exterior à Escola, ao nível das suas expectativas, e interiormente

devido aos diversos agentes de difusão pertencentes à comunidade escolar cuja difusão destes princípios é um dos seus principais objectivos. Ao terem consciência do papel central desempenhado pela *Cultura de Escola* e a sua decisão em adoptar os seus princípios, decisão esta muitas vezes tomada pela simples opção de frequentar a Escola, os diversos membros do *Corpo Estudantil* estão assim a dar um contributo central para a difusão da *Cultura de Escola*, na medida em que existe uma opção em aceitar esta *Cultura de Escola*.

Os alunos da Escola têm desde cedo, mesmo antes de frequentar a Escola, conhecimento da história e dos princípios definidores desta, este facto opera como um catalisador, na medida que acelera e intensifica a absorção dos princípios definidores da *Cultura de Escola* por parte dos alunos. Este facto contribui na mesma medida para a promoção do sucesso, visto este ser em grande parte uma consequência directa da *Cultura de Escola*.

Relações Interpessoais

As *Relações Interpessoais* desempenham um papel central na obtenção do sucesso, na medida em que são estas relações que permitem que as diversas energias fluam através dos diversos membros da comunidade de forma a atingirem o seu máximo potencial. A relação Comunidade – Escola existe e é baseada primordialmente na história partilhada em conjunto ao longo dos mais de 150 anos da existência da Escola, esta ligação permite a troca de apoios e parcerias entre a Escola e a sua comunidade e assenta igualmente sobre estas mesmas parcerias. Todavia é necessário referir a inexistência de uma Associação de Pais actualmente activa, obviamente este facto contradiz o anteriormente referido, contudo podem ser dadas duas justificações para este facto, se por um lado a actual sociedade e o seu ritmo frenético podem conduzir a que a manutenção deste tipo de associações seja deslocada para segundo plano, o existente grau de confiança existente da comunidade para com a Escola pode igualmente ter o mesmo efeito. Por parte da Escola está actualmente a ser desenvolvido um esforço no sentido de reanimar a extinta Associação de Pais, mas apesar de a extinção de tal associação ser algo extremamente célere, a sua reanimação é um processo longo e moroso, sendo que a Escola esta neste momento ainda numa fase inicial desse mesmo processo.

Relativamente à relação entre o *Corpo Administrativo* e *Corpo Docente*, esta relação encontra-se alicerçada na *Cultura de Escola* que ambos difundem, respeitam e partilham, se adicionarmos ainda a estabilidade dos diversos membros torna-se óbvia a boa relação

existente entre os seus diversos membros, relação esta confirmada pela afirmada política de “decisão partilhada” incentivada pelo Presidente do Conselho Executivo.

Tal como referido anteriormente a relação entre *Corpo Docente* e *Corpo Estudantil* é igualmente reforçada pelo conjunto de princípios partilhados entre os diversos membros e atestada pelos múltiplos projectos já referenciados anteriormente que sem dúvida são representativos de uma relação positiva existente entre o *Corpo Estudantil* e *Corpo Docente*, na medida em que esses múltiplos projectos são desenvolvidos para os alunos, mas são os alunos que os mantêm.

A relação *Corpo Administrativo* – *Corpo Estudantil* é sem duvida uma das mais difíceis de analisar na medida em que o *Corpo Docente* funciona como intermediário nesta relação, contudo foi possível observar a existência de um Quadro de Honra e de um Quadro de Excelência, que pretendem reconhecer os bons resultados obtidos pelos seus alunos mas igualmente reconhecer aqueles cujas atitudes são igualmente dignas de reconhecimento pela Escola.

Muitos dos factores de sucesso anteriormente referidos perderiam muita da sua eficácia caso as relações entre os diversos membros da comunidade não existissem ou fossem de alguma forma frágeis, estas relações foram forjadas ao longo de 150 anos e constantemente postas à prova, para apenas saírem fortalecidas a cada novo desafio.

Conclusão

Os resultados apresentados pela Escola atestam o seu sucesso, mas quais os factores explicativos deste sucesso? Em primeiro lugar é necessário mencionar que três visitas à escola apenas nos permitem vislumbrar a ponta do iceberg que é uma escola, as suas gentes, os seus segredos, os seus métodos, a sua linguagem silenciosa, os seus gestos secretos. Obviamente que podemos afirmar que esses factores são algo de tão íntimo para a Escola que seriam inúteis para qualquer outra devido à sua especificidade, restando a esperança de localizar outros factores que possam devido à sua origem e essência serem transpostos para qualquer outra escola que os deseje aceitar e incorporar na sua busca pelo sucesso.

Poderíamos tentar justificar o sucesso desta escola por um dado conjunto de factores, mas neste caso não nos podemos cingir aos factores individualmente, na medida em que as relações e interacções entre estes factores podem inclusivamente suplantar o efeito dos

factores se os considerarmos individualmente. Podemos assim referir dois fenómenos amplamente conhecidos, o *Efeito Borboleta* e o *Efeito Bola de Neve*, se tivermos em conta que diversos factores têm origem nos princípios de rigor e exigência, e que estes princípios tiveram a sua origem à 150 anos, e que eram partilhados por todos os liceus, as consequências actuais destes princípios são dignas de serem comparados a um *Efeito Borboleta*, se tivermos também em conta que muitos dos restantes factores de sucesso derivam igualmente deste singularidade, e que muitos destes factores tem uma capacidade de auto-renovação, na medida em que quanto mais estimulados e difundidos mais se fortalecem, estamos igualmente perante um *Efeito Bola de Neve*.

Uma escola é uma entidade complexa, que assenta essencialmente sobre os seus membros e sua comunidade, as suas relações, estados de espírito, princípios, ideias e ideais. O que podemos observar nesta escola é que possivelmente devido aos fenómenos já referidos os diversos membros da comunidade escolar estão essencialmente em harmonia, este simples facto que deriva das situações específicas desta escola, sem sobra de dúvida amplifica os efeitos dos factores observados, e é possivelmente esta especificidade, este conjugar de factores, esta afluência de energias amplificada por um *Efeito Borboleta* e fortalecido por um *Efeito Bola de Neve* que originam o sucesso alcançado por esta Escola.

Investigações futuras podem sem duvida clarificar muitas das características observadas na escola, como por exemplo em que medida os diversos elementos da comunidade escolar são afectados por esta *Cultura de Escola*, e como evoluem ao longo do tempo ao serem continuamente expostos aos princípios definidores desta escola. Seria igualmente interessante analisar o impacto e adaptação de um novo aluno quando é pela primeira vez confrontado com esta *Cultura de Escola*, e a evolução da sua relação com esta ao longo da sua vida escolar. Em termos de sucesso escolar, seria deveras interessante analisar a possível existência de uma correlação entre os resultados escolares dos alunos e a sua maior ou menor adopção da *Cultura de Escola*. Infelizmente devido a restrições temporais ou associadas ao projecto estas linhas de investigação não foram seguidas, ficando contudo agendadas para possíveis futuras investigações.

Referências

- Bowen, G.L., Rose, R.A., Ware, W.B. (2006). The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. *Evaluation and Program Planning*, 29, 97-104.
- CSIE, acessado em: 23 de Junho de 2008, em: <http://www.moodle.fct.unl.pt>
- Detert, J.R., Schroeder, R.G., Cudeck, R. (2003). The measurement of quality management culture in schools: development and validation of the SQMCS. *Journal of Operations Management*, 21, 307-328.
- Farrar, M. (2000). Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, Vol.11, No.4/5&6, S691-S696.
- Ho, E.S.C. (2005). Effect of School Decentralization and School Climate on Student Mathematics Performance: The Case of Hong Kong. *Educational Research for Policy and Practise*, 4, 47-64.
- MacBeath, J. (1999). Schools Must Speak for Themselves. *National Union of Teachers*, 131-133.
- Projecto Educativo de Escola.
- Projecto Curricular de Escola.
- Regulamento Interno de Escola.
- Sammons, P., Hiiman, J., Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools. *Office for Standards in Education*, UD 030 746.
- Saraiva, P.M., Rosa, M.J., D'Orey, J.L. (2003). Applying An Excellence Model To Schools. *Quality Press*, 36, 46-51.
- Stoll, L. (2000). School Culture. *School Improvement Network's Bulletin*, 9, 9-14. Institute of Education, University of London.
- Tee, N.P. (2003). The Singapore School and the School Excellence Model. *Educational Research for Policy and Practise*, 2, 27-39.

Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista Presidente do Conselho Executivo

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

Dados pessoais

Qual a sua experiência à frente de órgãos de gestão da escola?

Qual pensa que seja a utilidade do seu trabalho para a comunidade educativa?

Política de escola e tomada de decisão

Qual o papel do Presidente do Conselho Executivo e do Conselho Executivo, em geral, na determinação da política da escola, nomeadamente no que respeita aos seguintes aspectos:

Missão da escola (preparação de alunos para ensino superior e preparação para a vida activa; selecção de alunos, equidade e igualdade de oportunidade; prioridades: instrução - enfoque nos resultados das disciplinas -, educação para a cidadania, actividades de complemento curricular, etc.)?

Oferta educativa da escola (cursos gerais e tecnológicos)?

Na gestão e implementação do currículo (gestão dos programas, distribuição do serviço lectivo e não lectivo, estabelecimento de prioridades curriculares)?

Na política de avaliação (critérios, classificação, instrumentos de avaliação, etc.)?

Como se processa a tomada de decisão acerca das diferentes áreas de intervenção da escola?

Quem participa na tomada de decisão?

Em que áreas?

Qual a política da escola de modo a assegurar o envolvimento dos diferentes parceiros?

Pais

Autarquia

Forças sociais, económicas e culturais da sua região?

Qual a política da escola para garantir que todos aprendam?

Qual a política de ensino?

Qual a política de avaliação?

Qual a política de apoio?

Visão da escola

Do seu ponto de vista, o que constitui a identidade da sua escola?

A oferta curricular, em especial, Curso tecnológicos?

Os resultados (bons ou maus) nos exames nacionais do 12º ano?

Entrada no ensino superior assegurada para os jovens que terminam o secundário?

Empregabilidade assegurada para os jovens que terminam o secundário?

A qualidade dos professores, dos equipamentos, da gestão?

O clima relacional? A cooperação entre o pessoal? A transparência na tomada de decisão? A colegialidade na tomada de decisão?

Qual a imagem da escola na comunidade, que a faz ser percebida como diferente de outras (quanto à qualidade do ensino e ao sucesso dos alunos) nomeadamente:

O trabalho e os acontecimentos mais significativos da escola são comentados fora dela?

A escola é referida e reconhecida, pela comunidade, a propósito da qualidade do seu trabalho e do bom desempenho dos seus alunos?

Que documentos ou actividades de divulgação interna/externa produz a escola?

(Página Internet, folhetos, jornais, festas, reunião com empresas, etc.)

Pontos fortes e fracos da escola

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

Qualidade do ensino?

Fracas assiduidade de professores ou alunos

Avaliação das aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Anexo 2 - Guião de entrevista a professores

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

Identificação

A que Departamento Curricular ou Grupo Disciplinar pertence?

Há quantos anos trabalha nesta escola?

Que funções exerce na escola?

Gestão, organização e cultura de escola

Qual o seu contributo para a definição dos *princípios orientadores da política da escola*?

Fez parte de algum grupo de trabalho específico?

Em que outras situações teve oportunidade de discutir estes assuntos?

E para a elaboração dos documentos que a consubstanciam?

Qual o seu contributo na tomada de decisão acerca de assuntos relacionados com o *funcionamento da escola* (horários, constituição de turmas, organização de actividades não lectivas, etc.).

Como toma conhecimento das decisões tomadas nos diferentes níveis de decisão?

Quais os canais mais utilizados e mais eficazes de divulgação de informação?

Essa informação chega em tempo oportuno?

Participa em algum grupo de trabalho — formal ou informal (equipa de auto-avaliação, "clubes", etc.)?

Participa em algum projecto? Qual?

Gestão e implementação do currículo

Quais os assuntos abordados, habitualmente, nas reuniões de DC/GD?

Gestão do programa (distribuição dos temas por períodos lectivos, número de horas)?

Decisão acerca das estratégias de ensino a utilizar?

Decisão acerca de instrumentos e critérios de avaliação a aplicar?

Elaboração/selecção de materiais didácticos?

Análise de resultados de avaliação, reflexão sobre as práticas?

Em que medida implementa as decisões tomadas a nível do DC/GD, relativamente à gestão e implementação do currículo?

Que espécie de controlo é feito pelo DC/GD para verificar se as decisões tomadas a nível grupal são implementadas pelos diferentes membros do grupo?

Que trabalho desenvolve com outros colegas do DC/GD para além das reuniões do DC/GD?

Pontos fortes e fracos da escola

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

Qualidade do ensino?

Fracá assiduidade de professores ou alunos

Avaliação da aprendizagem e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Anexo 3 - Guião de entrevista Professores Coordenadores de Departamento ou Representantes de Disciplina

Lembrar que as informações serão confidenciais, utilizadas apenas no âmbito do estudo, e que se garante o anonimato dos informantes.

Identificação

Qual é o seu DC/GD?

Há quantos anos trabalha nesta escola?

Há quanto tempo exerce esta função?

Gestão, organização e cultura de escola

Quantos professores pertencem ao seu DC/GD?

Qual foi o processo de eleição/selecção/designação para a função?

Qual o contributo do seu DC/GD para a definição dos princípios orientadores da política da escola? E para a elaboração dos documentos que a consubstanciam?

As decisões tomadas nos diferentes níveis são coerentes com a política e opções mais gerais da escola?

Que articulação existe entre as decisões tomadas a diferentes níveis?

Como se expressa a colaboração entre os diferentes níveis e tipos de agentes educativos da escola?

Através da gestão do currículo, de actividades de complemento curricular, de tarefas administrativas ou outras?

Gestão e implementação do currículo

Em que incidem as decisões tomadas no grupo, no que se refere à gestão do programa?

Distribuição dos temas por períodos lectivos, número de horas?

Decisão acerca das estratégias de ensino a utilizar?

Decisão acerca de instrumentos e critérios de avaliação a aplicar?

Elaboração/selecção de materiais didácticos?

Análise de resultados de avaliação, reflexão sobre as práticas?

Existem práticas de ensino resultantes de decisões tomadas no grupo?

Que mecanismos de controlo são desenvolvidos para verificar se as decisões tomadas a nível grupal são implementadas pelos diferentes membros do grupo?

Pontos fortes e fracos da escola

Quais os principais problemas que, do seu ponto de vista, existem a diferentes níveis da escola?

Qualidade do ensino?

Fracas assiduidade de professores ou alunos

Avaliação da aprendizagens e classificação dos alunos (excessivo rigor ou excesso de benevolência)?

Escassez/deterioração de equipamentos e instalações?

Relações problemáticas, conflituosas entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

Do seu ponto de vista quais os aspectos mais positivos desta escola?

Qualidade do ensino? Boa preparação para os exames do 12º ano?

Garantia de empregabilidade aos alunos no final do secundário

Justeza na avaliação e classificação dos alunos?

Qualidade dos equipamentos e das instalações?

Boas relações entre professores, alunos, empregados, pais?

Outros? Quais?

